

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

LILIANE SÃO THIAGO DA CUNHA

**A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO
FERRAMENTA PARA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES DO CENTRO CLÍNICO LAITANO LTDA.**

FLORIANÓPOLIS

2009

LILIANE SÃO THIAGO DA CUNHA

**A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO
FERRAMENTA PARA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES DO CENTRO CLÍNICO LAITANO LTDA.**

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor orientador: Sinésio Stefano Dubiela Ostroski

FLORIANÓPOLIS

2009

LILIANE SÃO THIAGO DA CUNHA

**A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA
PARA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DO
CENTRO CLÍNICO LAITANO LTDA.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 28 de agosto de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Sinésio Stefano Dubielá Ostroski, Mestre
Orientador

Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.
Membro

Prof. Dante Marciano Girardi, Mestre
Membro

Aos amigos que me fizeram ver as possibilidades infinitas que a vontade própria pode nos proporcionar e que sempre vale a pena lutar pelos objetivos que se almeja, o mais longe que possam parecer estar. Em especial aos amigos: de turma Luana e Tony; de trabalho; quase irmãos Jean e Rodrigo; mãe e pai(s) que me apoiaram e aconselharam, tornando assim este trabalho possível de ser realizado.

TABELAS

Tabela 1 - Cargo ocupado.....	35
Tabela 2 - Carga horária	35
Tabela 3- Sexo dos Colaboradores.....	36
Tabela 4 - Idade dos pesquisados.....	37
Tabela 5 - Escolaridade dos colaboradores.....	37
Tabela 6 - Tempo de trabalho na Clínica Médica Laitano	38
Tabela 7 - Forma de Contratação	39
Tabela 8 - Cooperação na busca de soluções.....	41
Tabela 9 - Trabalho em Equipe.....	42
Tabela 10 - Relacionamento com Chefia Imediata	42
Tabela 11 - Relacionamento entre colegas	43
Tabela 12 - Comprometimento das pessoas	44
Tabela 13 - Comunicação na área de trabalho.....	46
Tabela 14 - Comunicação de metas e alcance de resultados.....	47
Tabela 15 - Clareza e objetividade das informações.....	48
Tabela 16 - Comunicação entre áreas.....	49
Tabela 17 - Estímulo para troca de informações.....	50
Tabela 18 - Tratamento da chefia	52
Tabela 19 - Chefia com relação a agir de acordo com o que falam.....	53
Tabela 20 - Transparência da chefia com relação as decisões tomadas.....	54
Tabela 21 - Avaliação da chefia com relação a coordenação e distribuição das tarefas.....	55
Tabela 22 -Troca/sugestão de ideias com a chefia imediata	56
Tabela 23 - Facilidade de acesso as chefias superiores	57
Tabela 24 - Clareza da chefia quanto ao que se espera do trabalho	58
Tabela 25 - Quantidade de treinamentos oferecidos pela empresa.....	60
Tabela 26 - Qualidade de treinamentos oferecidos pela empresa	61
Tabela 27 - Oportunidade de aplicar suas habilidades e conhecimentos	62
Tabela 28 - Possibilidade de aprender e ter novas experiências	63
Tabela 29 - Sentimento de realização dos colaboradores.....	64
Tabela 30 - Benefícios oferecidos.....	66
Tabela 31 - Salário	67
Tabela 32 - Segurança do local de trabalho	68
Tabela 33 - Condições físicas do local de trabalho	69
Tabela 34 - Qualidade/quantidade dos recursos para realização do trabalho	70

GRÁFICOS

Gráfico 1: Cargo	35
Gráfico 2: Carga horária	36
Gráfico 3: Sexo dos colaboradores	36
Gráfico 4: Idade dos pesquisados	37
Gráfico 5: Escolaridade dos colaboradores	38
Gráfico 6: Tempo de trabalho na empresa.....	39
Gráfico 7: Forma de contratação	40
Gráfico 8: Cooperação na busca de soluções	41
Gráfico 9: Trabalho em equipe	42
Gráfico 10: Relacionamento com chefia imediata.....	43
Gráfico 11: Relacionamento entre colegas	44
Gráfico 12: Comprometimento das pessoas	45
Gráfico 13: Comunicação na área de trabalho.....	46
Gráfico 14: Comunicação de metas e alcance de resultados	47
Gráfico 15: Clareza e objetividade das informações	49
Gráfico 16: Comunicação entre áreas	50
Gráfico 17: Estímulo para troca de informações	51
Gráfico 18: Tratamento da chefia	53
Gráfico 19: Avaliação da chefia com relação a agir de acordo com o que falam	54
Gráfico 20: Transparência da chefia com relação às decisões tomadas	55
Gráfico 21: Avaliação da chefia com relação à coordenação e distribuição das tarefas	56
Gráfico 22: Troca/sugestão de idéias com a chefia imediata	57
Gráfico 23: Facilidade de acesso as chefias superiores	58
Gráfico 24: Clareza da chefia quanto ao que se espera do trabalho	59
Gráfico 25: Quantidade de treinamentos oferecidos pela empresa	61
Gráfico 26: Qualidade de treinamentos oferecidos pela empresa	62
Gráfico 27: Oportunidade de aplicar suas habilidades e conhecimentos	63
Gráfico 28: Possibilidade de aprender e ter novas experiências.....	64
Gráfico 29: Sentimento de realização dos colaboradores	65
Gráfico 30: Benefícios oferecidos	66
Gráfico 31: Salário.....	67
Gráfico 32: Segurança do local de trabalho.....	69
Gráfico 33: Condições físicas do local de trabalho	70
Gráfico 34: Qualidade/quantidade dos recursos para realização do trabalho	71
Gráfico 35: principais razões pelas quais se trabalha no Centro Médico Laitano	72
Gráfico 36: Dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema	10
1.2 Objetivo	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 Justificativa	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Clima Organizacional	12
2.1.1 Cultura Organizacional	13
2.2 Formas de avaliação e níveis de responsabilidade	15
2.2.1 Indicadores e variáveis que afetam o clima organizacional	16
2.2.1.1 Comunicação	17
2.2.1.2 Liderança	19
2.2.1.3 Desenvolvimento Profissional	21
2.2.1.4 Relacionamento Interpessoal	22
2.2.1.5 Remuneração e benefícios	23
2.2.1.6 Condições de trabalho	23
2.2.2 Quando avaliar o clima da organização	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1 Características da pesquisa	25
3.2 População e amostra pesquisada	26
3.3 Instrumento de coleta de dados	27
3.4 Técnica de análise dos dados	27
3.5 Limitações da pesquisa	28
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	29
4.1 Histórico da organização	29
4.1.1 Missão e Política	30
4.1.2 Apresentação dos Serviços	30
4.1.3 Estrutura Organizacional	31
4.1.3.1 Descrição dos setores	32
4.2 Percepção dos colaboradores quanto às variáveis pesquisadas	34
4.2.1 Perfil dos entrevistados	34
4.2.2 Descrição dos dados obtidos	40
4.2.2.1 Variável relacionamento interpessoal	40
4.2.2.2 Variável comunicação	46
4.2.2.3 Variável liderança	52

4.2.2.4 <i>Variável desenvolvimento pessoal</i>	60
4.2.2.5 <i>Variável remuneração e benefícios</i>	65
4.2.2.6 <i>Variável Condições de trabalho</i>	68
4.2.2.7 <i>Questões Gerais</i>	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE AÇÕES CORRETIVAS.....	74
REFERÊNCIAS	77

RESUMO

Fundamentalmente para que uma empresa exista é preciso a atuação de pessoas. Através da organização racional destas pessoas é que se têm os objetivos alcançados e a finalidade da organização atingida. O presente trabalho tem como principal objetivo avaliar o nível de satisfação dos colaboradores do Centro Clínico Laitano, os quais compõem o corpo funcional da empresa estudada no primeiro semestre de 2009. Após o levantamento bibliográfico determinou-se as variáveis do clima organizacional a serem pesquisadas para atingir ao principal objetivo, citado anteriormente. A partir do resultado da pesquisa é possível fazer verificações e análises sobre a percepção dos colaboradores quanto a estes fatores.

PALAVRAS CHAVE: Clima organizacional, Pesquisa, Satisfação.

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional é o ambiente produtivo da organização, é resultado do conjunto de percepções dos colaboradores que dividem seu dia-a-dia com a organização, formando convicções que influirão diretamente no seu desempenho e no resultado da empresa. O objetivo da aferição do Clima Organizacional é analisar fatores fundamentais que afetam a satisfação e motivação no trabalho, identificar as causas e desenvolver plano de ação visando melhorar a produtividade dos colaboradores que integram a organização.

A abertura do mercado e as mudanças exigidas pela globalização estão tornando os setores produtivos e de serviços cada vez mais dinâmicos. Isto faz com que o clima organizacional se torne fator importante para o alcance de um envolvimento mais efetivo dos seus colaboradores com o modelo de gestão e a cultura da organização na qual trabalham.

São inúmeros os benefícios encontrados através da atitude da empresa em acompanhar a evolução do Clima Organizacional e aplicar soluções para os problemas encontrados. Pode-se citar o alinhamento da cultura com as ações efetivas da organização, a integração dos diversos processos e áreas funcionais, otimização da comunicação, identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento, enfoque do cliente interno e externo, otimização das ações gerenciais, redução no índice de rotatividade, ambiente de trabalho seguro e identificação das satisfações e insatisfações do público interno. A todos esses fatores devem-se apontar aspectos subjetivos que fazem parte do dia-a-dia da organização, identificar e compreender os aspectos positivos e negativos que impactam no Clima Organizacional, além de orientar os planos de ação para melhoria do clima e da produtividade da empresa.

O Centro Clínico Laitano, objeto deste estudo, presta diversos serviços na área da saúde, além de serviços diferenciados para alguns parceiros internacionais. Algumas de suas especialidades se destacam, entre elas, cardiologia, clínica médica, ginecologia, oftalmologia, ortopedia, psicologia, urologia, entre outras oferecidas pela clínica.

Sempre em busca da excelência no seu atendimento à comunidade que é feito 24h por dia, não poderia deixar de levar em consideração os colaboradores que lhe prestam serviços e que fazem do seu atendimento o melhor da região.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

O cenário atual não dá espaços para a falta de profissionalismo e de qualidade na prestação de serviços, forçando as empresas a buscarem este diferencial competitivo no mercado. No entanto, algumas empresas não estão preparadas para esta realidade e trabalham, desde sua fundação, com conceitos empíricos.

A necessidade de atualização dos meios de gerenciamento, em qualquer empresa, é, hoje, uma realidade fundamental. Em um mercado cada vez mais competitivo, o sucesso de qualquer empreendimento depende basicamente da sua forma de gerenciamento, da habilidade técnica e administrativa de seu gestor. O conhecimento amplo e concreto de toda a estrutura organizacional e funcional, incluindo as deficiências, torna-se altamente relevante quando da tomada de decisão. Conhecê-los é vital para saber se uma determinada estratégia ou até um investimento é possível de ser praticado na organização.

Por isso, a adaptação das empresas a realidade do mercado levará a melhoria contínua do seu processo produtivo através de análises detalhadas de todos os aspectos funcionais, afinal, as empresas são feitas por pessoas e são elas que tornam possível a sua existência.

A partir deste princípio buscou-se resposta a seguinte pergunta:

Qual o nível de satisfação do quadro funcional do Centro Clínico Laitano?

1.2 Objetivos

Apresentam-se a seguir os objetivos geral e específico.

1.2.1 Objetivo geral

O presente estudo tem por objetivo geral:

Avaliar o nível de satisfação do quadro funcional do Centro Clínico Laitano Ltda. através da pesquisa de clima organizacional, considerando o corpo funcional efetivo e o primeiro semestre de 2009.

1.2.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral deste trabalho, apresentam-se como objetivos específicos:

- a) Identificar variáveis que influenciam o clima organizacional;
- b) Medir o nível de satisfação entre os colaboradores do Centro Clínico Laitano;
- c) Sugerir ações corretivas.

1.3 Justificativa

Mattar (2005) propõe que na definição do tema, precisa-se atingir determinados critérios de escolha, procurando justificá-la para que não se frustre com os resultados e o projeto não seja um fracasso. A fim de se obter uma justificativa para o projeto Mattar (2005) apresenta estes critérios: importância, originalidade e viabilidade.

Neste sentido, a gestão de clima organizacional está inserida no contexto da gestão dos recursos humanos que é fundamental para a gestão empresarial, assim, a presente pesquisa é importante, pois o tema em questão é uma importante ferramenta de monitoração da performance, seja individual, de um setor ou da empresa.

O resultado do gerenciamento do clima gera informações muito valiosas para a gestão de recursos humanos. Esta ferramenta, se analisada de forma estratégica permite que uma empresa identifique pontos críticos a serem melhorados em seus colaboradores resultando no incremento da produtividade. Esta melhoria do desempenho garantirá a competitividade perante os concorrentes e assim, colabora para a sobrevivência da empresa.

Para Mattar (2005), a viabilidade é a possibilidade de se realizar a pesquisa, dados os prazos, recursos financeiros, limitações geográficas, informações que podem ser obtidas e o conhecimento dos temas a serem explorados. Tendo em vista o interesse do Centro Clínico Laitano na realização desta pesquisa, de forma gratuita e dentro dos prazos estipulados verificou-se a viabilidade de execução da mesma.

A originalidade deste trabalho não pode ser observada a nível acadêmico, tendo em vista já existirem exemplares que abordam este mesmo assunto. No entanto do ponto de vista da empresa estudada pode-se identificar originalidade na iniciativa já que a mesma nunca aplicou pesquisa de clima entre seus funcionários.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é mostrada uma revisão bibliográfica dos assuntos relacionados ao tema do trabalho em questão, Clima Organizacional. Busca-se através desta revisão, maior esclarecimento sobre conceitos e variáveis que influenciam o tema principal.

2.1 Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional foi sendo desenvolvido ao longo dos anos, e está presente desde a proposta de Escola das Relações Humanas na década de 30, de acordo com Oliveira (1998).

Diante disto é possível encontrar várias definições de diferentes autores para o clima organizacional. Para Souza (1978, p.37) “Clima é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura”. Para esta autora, a cultura é composta por três elementos básicos: preceitos, tecnologia e caráter. De acordo como o peso dado a cada um desses elementos, obtém-se efeitos variados sobre o clima da organização.

Já para Sbragia (1983) o clima organizacional é um aspecto psicológico que produz efeitos no desempenho e na satisfação do trabalho.

Bennis (1972, p.92) considera clima organizacional “um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, honestidade, autoridade, relações sociais, etc”.

Já para Luz (1996) o clima é a consequência do estado de espírito ou ânimo das pessoas, que se destaca numa organização considerando um determinado período de tempo.

As diferentes definições para clima organizacional encontram três pontos de convergência, segundo Luz (2003): a satisfação, a percepção e a cultura.

A “Satisfação (dos colaboradores) é a palavra mais presente nos conceitos dos diferentes autores. Direta ou indiretamente, remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização”. A satisfação, portanto, diz respeito à atitude do trabalhador para com o seu trabalho. Segundo Robbins (2005) se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas. Como se percebe, a satisfação reflete diretamente no trabalho realizado por seus membros e em sua qualidade e eficiência.

Ainda de acordo com Robbins (2005) a percepção é o processo de organização mental pelo qual os indivíduos interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao meio em que está inserido. Não necessariamente o que é percebido condiz com a realidade existente o que uma pessoa percebe pode ser consideravelmente diferente da realidade. Portanto relacionado ao clima organizacional Luz (2003) defende que

refere-se à percepção que os colaboradores têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Portanto, se os colaboradores percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser bom; ao contrário, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim.

De acordo com Luz (2003, p.31) “alguns autores tratam clima e cultura como sendo coisas parecidas, fazendo sempre menção à cultura quando se referem ao clima. Isso porque a cultura influencia, sobremaneira, o clima de uma empresa. São faces de uma mesma moeda, são questões complementares”. Como clima organizacional e satisfação estão intimamente ligados cabe diferenciar cultura e satisfação. Robbins (2005, p.75) diferencia estes dois conceitos afirmando que “a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os colaboradores percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas.” Portanto a cultura está mais ligada as características percebidas de forma geral por seus colaboradores.

2.1.1 Cultura Organizacional

Popularmente, o termo cultura se refere ao modo de vida de qualquer sociedade, e até mesmo à bagagem de conhecimentos adquiridos por uma pessoa no decorrer de sua vida através de experiências pessoais ou adquiridos nos bancos escolares.

Para Morgan (1996), cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

A partir do momento em que o homem passa a viver em grupo, normas e valores surgem a fim de estabelecer o comportamento dos seus componentes e permitir uma convivência coerente e pacífica. De geração em geração, estas regras vão sendo incrementadas, constituindo-se sua herança cultural.

Para Katz e Kahn, (1987), assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo.

A necessidade de segurança emocional de pertencer a um grupo, e a obtenção de respostas favoráveis ao seu comportamento fazem com que o indivíduo se ajuste a regras de comportamento determinadas pela sociedade. Assim, o homem adere aos hábitos e aos costumes pelo desejo de aprovação e inserção no grupo.

Logo, pode-se observar o quanto a cultura exerce um papel importante sobre o indivíduo dirigindo a sua conduta, os seus pensamentos e os seus sentimentos. No entanto, o ser humano não está sujeito apenas à herança cultural, mas também à influência de regras e normas que regulam o comportamento dos colaboradores dentro das organizações de trabalho.

Sabendo que a cultura é um conjunto de características singulares de determinado agrupamento social e sendo a organização um agrupamento social, esta possui também sua cultura própria. Então, o que se espera é que as pessoas que trabalham na organização devam ter cultura semelhante, ou seja, que possuam características comuns na forma de ser, pensar e agir.

Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, usos e costumes. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e de seu leiaute físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema (KATZ; KANH, 1987).

Pelo exposto, percebe-se que o conceito de cultura organizacional, por ser subjetivo, difere, por vezes sutilmente, de um autor para outro, sendo que cada definição enfoca um dos componentes com maior ênfase. Definições como estas, deixam claro que a cultura é um somatório de elementos integrados que compõem um produto final.

A essência da cultura é, em grande parte, ideacional, abstrata e comportamental. Os elementos que a compõem (valores, crenças, atitudes, normas, símbolos, etc.) têm características e vida própria, apesar de serem usados como sinônimo na literatura.

O que se compreende, então, é que a cultura de uma organização compõe a cultura da sociedade na qual está inserida. Esta, por sua vez, serve para uma maior e melhor compreensão da gestão empresarial, demonstrando a significativa contribuição do mundo organizacional para a visão de mundo do grupo social sobre a qual exerce influência. Sintetizando, pode-se dizer que as organizações interferem concretamente na cultura da sociedade à qual pertencem, concomitantemente, são influenciadas por variáveis culturais desta mesma sociedade.

2.2 Formas de avaliação e níveis de responsabilidade.

A quem compete avaliar o clima organizacional? Para Luz (2003), existem duas formas de avaliação e dois níveis de responsabilidade. Primeiro a avaliação setorial e segundo a avaliação corporativa ou institucional.

Na primeira forma de avaliação está contida a avaliação do gestor direto de cada setor. Cabe a ele levantar as insatisfações e monitorar o que traz satisfação ao seu pessoal. Este trabalho pode trazer grandes melhorias, já que conhecer o ambiente de trabalho, o grau de confiança, a harmonia e a cooperação existente entre sua equipe é de fundamental importância para alcançar os resultados pretendidos.

Já na segunda forma, a avaliação de clima fica sob responsabilidade da área de gestão de pessoas ou recursos humanos – RH, pois deve ser feita de forma generalizada entre todos os seus colaboradores.

Para a execução da avaliação do clima organizacional existem técnicas de pesquisa que auxiliam a descrever o ambiente organizacional em um determinado momento. Luz (2003) cita 03 técnicas de pesquisa de clima organizacional. As quais são:

- a) Questionário: é a técnica mais utilizada nas pesquisas formais de clima, pois permite aplicação maciça; baixo custo; é mais aceito pelos colaboradores, pois mantém o anonimato; permite o uso de questões abertas ou fechadas; não utiliza número elevado de questões; permite perguntas cruzadas; exige clareza no vocabulário; pode ser enviado aos respondentes; pode ser aplicado a todos os colaboradores ou a uma amostra deles e não exige espaço físico para a sua aplicação.
- b) Entrevista: sua maior desvantagem é a quebra do anonimato; a sua aplicação é muito demorada e exige pessoa tecnicamente preparada, portanto é também mais dispendiosa; obtém respostas verbais, portanto, dependendo do número de respondentes pode haver problemas com uniformidade ou neutralidade dos resultados.
- c) Painel de debates: é uma variação da entrevista, no entanto são entrevistados grupos de pessoas ao mesmo tempo; é menos dispendiosa que a entrevista; exige um espaço físico para a aplicação; o anonimato fica comprometido; mas sua grande vantagem é a possibilidade do respondente poder levantar questões e fazer colocações de seu interesse.

Os seus resultados suprem de informações o alto gerenciamento com relação ao sentimento das pessoas, suas atitudes e decisões, além de avaliar questões como relação inter-pessoal, motivação, entre outras.

2.2.1 Indicadores e variáveis que afetam o clima organizacional

As empresas são formadas por pessoas, logo o clima organizacional envolve diversas variáveis que permitem mensurar o nível de satisfação dos colaboradores com relação à empresa.

Para mensurar o clima organizacional de uma organização faz-se uso da pesquisa de clima organizacional, onde as variáveis escolhidas são levantadas e analisadas. Para Gil (2001, p.272) “É de toda conveniência, portanto, que as empresas desenvolvam sistematicamente pesquisas sobre o clima organizacional (...)” esta pesquisa, na sua opinião, visa:

- a) identificar e mensurar as atitudes dos colaboradores para com os programas, políticas e possibilidades práticas da empresa;
- b) desenvolver a compreensão das gerências acerca dos pontos de vista dos colaboradores para melhorar as relações de trabalho com seus subordinados;
- c) identificar as tendências das opiniões e atitudes dos colaboradores;
- d) subsidiar estudos a cerca da eficiência organizacional;
- e) demonstrar o interesse da empresa nas opiniões dos colaboradores para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Para concretizar a pesquisa de clima torna-se necessário determinar as variáveis que serão pesquisadas entre os colaboradores. Através destas variáveis é possível desenhar as percepções dos colaboradores, seus sentimentos com relação a empresa e demonstrar o que lhes motiva e/ou desmotiva. Portanto é possível identificar o que eles percebem de bom ou ruim dentro dos processos, atitudes de gerências entre outros fatores.

Luz (2003) sugere trinta e quatro variáveis, serão consideradas, para este estudo, somente: Comunicação; Liderança; Desenvolvimento Profissional; Relacionamento Interpessoal; Remuneração e benefícios e Condições de Trabalho.

2.2.1.1 Comunicação

A comunicação é o que movimenta e organiza qualquer trabalho planejado, onde exista necessidade de interação entre duas ou mais pessoas, portanto este fator tem fundamental importância no que diz respeito ao funcionamento de empresas. Não há dúvida de que a complexidade cada vez maior e mais intensa da civilização – também do ponto de vista tecnológico – é outro fator decisivo no processo de comunicação.

A comunicação constitui-se, numa das capacidades humanas mais fundamentais no indivíduo, que pode ser considerada natural. Porém, a grande maioria das pessoas não sabe comunicar-se. Isto é verdadeiro também no âmbito das empresas, mesmo em relação aos profissionais de recursos humanos (GIL, 2001).

Na concepção de Robbins (2005), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização:

- a) Controle: a comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos colaboradores. Quando estes são informados que devem, por exemplo, comunicar qualquer problema de trabalho primeiramente ao seu superior imediato, ou ainda, adequar-se às políticas da empresa, a comunicação está desempenhando uma função de controle.
- b) Motivação: a comunicação facilita a motivação por esclarecer aos colaboradores o que deve ser feito, por avaliar a qualidade do seu desempenho e por orientar sobre o que fazer para melhorá-lo. O estabelecimento de metas específicas, o feedback do progresso em relação a elas e o esforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem motivação.
- c) Expressão emocional: para muitos colaboradores, seu grupo de trabalho é sua fonte primária de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação. A comunicação, portanto, fornece o meio para a expressão emocional de sentimentos e de atendimento às necessidades sociais.
- d) Informação: a função final desempenhada pela comunicação relaciona - se com seu papel como facilitadora de tomada de decisões. Ela proporciona as informações que as pessoas e os grupos precisam para tomar as decisões,

transmitindo os dados para que se identifiquem e para que avaliem alternativas.

No processo de comunicação normalmente ocorrem algumas barreiras que ocasionam problemas na sua dinâmica. Para esses problemas dá-se o nome de ruídos. De acordo com Gil (2001) entende-se por ruído qualquer fonte de erro, de distúrbio ou de deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, seja visual ou escrita.

A origem do ruído pode ser devida ao emissor, à transmissão, ao receptor ou ao seu decodificador.

Ruídos decorrentes do emissor:

- a) Falta de clareza nas idéias: muitas vezes, o emissor tem uma vaga idéia do que pretende comunicar, mas em lugar de aperfeiçoá-la, passa a transmiti-la assim mesmo, imaginando que seu interlocutor se incumbirá normalmente desse aperfeiçoamento.
- b) Comunicação múltipla: umas pessoas podem estar interessadas em se comunicar apenas verbalmente. Na realidade, contudo, podem expressar-se também pelas mãos, pela curvatura do corpo, pelo movimento dos músculos da face etc.
- c) Problemas de codificação: não basta ter idéias claras. Para comunicá-las é necessário codificá-las adequadamente. Assim, na comunicação oral requer-se que o mecanismo da fala possibilite sua expressão clara, o que significa que o comunicador precisa tomar cuidado com a tonalidade, a altura, o timbre e a velocidade de sua voz, para evitar ruídos.
- d) Bloqueio emocional: a vergonha, o receio de falar errado ou o medo de ser mal interpretado podem fazer com que a pessoa se iniba, isso prejudica a comunicação.
- e) Suposição acerca do receptor: quando uma pessoa inicia a conversa do que supõe que a outra pessoa pensa ou sabe, a comunicação pode não se completar, pois a suposição pode ser falsa.

Ruídos decorrentes do receptor:

- a) Audição seletiva: concentram-se basicamente no que julgam importantes. Assim, palavras consideradas sem importância costumam ser desprezadas.
- b) Desinteresse: os assuntos abordados nas conversas nem sempre são interessantes para as pessoas.

- c) Avaliação prematura: é muito comum a situação em que uma pessoa ouve atentamente o início de uma mensagem, e acredita estar em condições de avaliá-la globalmente. Quando isso acontece, essa pessoa tende a prestar menos atenção no desenvolvimento da mensagem.
- d) Preocupação com a resposta: com muita frequência as comunicações requerem uma resposta imediata. Por isso, algumas pessoas procuram, à medida que ouvem, ir preparando sua resposta.
- e) Reação ao emissor: a reação à pessoa que fala também contribui para que se ouça menos do que efetivamente foi dito.
- f) Preconceitos e estereótipos: preconceitos impedem, com frequência, de sequer dar à outra pessoa a oportunidade de falar. Pensando na maneira de ser dessa pessoa, antecipa-se o que ela pode ter a dizer ou simplesmente se a descarta.
- g) Comportamento defensivo: quando o receptor encara as afirmações do emissor como acusações ou críticas a ele, suas respostas poderão assumir a forma de autodefesa, caracterizando-se pela justificativa, pela agressividade, pela ironia, etc.

Até o momento, apresentou-se comunicação sob o ponto de vista de um processo, onde se tem um emissor, um receptor e uma mensagem. O processo é simples, mas quando constatada, a sua utilização de forma errada, com ruídos, acaba por dificultar em muito as relações de trabalho nas organizações.

Este indicador, portanto, considera o acesso e o fluxo de informações existentes na empresa, de forma geral, e entre setores e colaboradores. Envolve a qualidade, adequação e sistemática dos canais de comunicação da empresa.

2.2.1.2 Liderança

Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção de objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. Sem liderança uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos.

O líder enquanto tal só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção

positiva de líder à medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado. Caso esse líder se interponha entre o seguidor e os objetivos que ele pretende atingir, dificultando ou impedindo essa busca, logo perderá a posição de alguém que mereça ser seguido (DAVIS e NEWSTRON, 1998).

Na visão de Robbins (2005), liderança está relacionada a capacidade de influenciar um grupo em direção aos objetivos almejados. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança em função do cargo que ocupa. Portanto, nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes.

Davis e Newstron (1998) classificam em três os estilos de liderança:

- a) Líderes autocráticos: centralizam o poder e a tomada de decisões em si mesmos. Eles estruturam totalmente a situação de trabalho para os seus subordinados, dos quais esperam que façam aquilo que lhes disse para fazer. Algumas vantagens do estilo autocrático é que ele geralmente satisfaz como líder, favorece decisões rápidas, utilizam favoravelmente os subordinados menos competentes, oferecendo segurança e base estruturais para os colaboradores;
- b) Líderes participativos: descentralizam a autoridade. As decisões participativas não são unilaterais, como no caso do estilo autocrata, pois elas saem da consulta aos subordinados, bem como de sua participação. Os colaboradores são informados sobre as condições que afetam seu trabalho, e encorajados a expressar suas idéias bem como a fazer sugestões;
- c) Líderes rédeas soltas: evitam o poder e a responsabilidade. Eles dependem muito do grupo quanto ao estabelecimento dos seus próprios objetivos e a resolução de seus próprios problemas. São os membros do grupo que treinam a si mesmos e que promovem suas próprias motivações. Na liderança do tipo rédeas soltas, a contribuição do líder é ignorada, aproximadamente, da mesma forma que na liderança do tipo autocrática o líder ignora o grupo.

Pode-se constatar que a liderança autocrática põe forte ênfase no líder, enquanto a rédeas soltas põe forte ênfase nos subordinados. A liderança participativa põe ênfase tanto no líder como nos subordinados.

Na prática, o líder utiliza os três estilos, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão. Ele utiliza correntemente os três estilos de liderança. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar, qual estilo, com quem, e dentro de que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas.

Liderança, portanto, considera o conjunto de ações praticadas pelas lideranças em relação aos colaboradores, envolvendo *feedback*, credibilidade, abertura de canais de comunicação e gerenciamento de atividades.

2.2.1.3 Desenvolvimento Profissional

Há muitos anos que as empresas vêm incluindo no seu portfólio de preocupações a possibilidade de seus colaboradores se desenvolverem profissionalmente. De acordo com Gil (2001), esta preocupação é identificada desde o início do século XX por influência da Escola Clássica de Administração. Estas mudanças de concepção, no que se refere ao desenvolvimento profissional individual, servem para ressaltar o papel das pessoas como principal patrimônio das organizações e que são elas também o principal diferencial competitivo das organizações.

Para isto é necessária uma maior atenção quanto à disponibilidade de treinamentos e oportunidades de capacitação. No entanto, desenvolver pessoas profissionalmente não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para a execução de suas funções. Significa dar oportunidades de formação básica para que modifiquem antigos hábitos e possam desenvolver novas atitudes para tornarem-se melhores naquilo que fazem.

Para tanto, Gil (2001 p.122) conceitua desenvolvimento como sendo o “conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional”.

Portanto, desenvolvimento profissional envolve iniciativas que incluam processos voltados à aprendizagem, que, ainda de acordo com Gil (2001, p.123), “significa mudança no comportamento das pessoas por meio da incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes”.

Esta variável considera, portanto, as oportunidades oferecidas para o crescimento profissional e qualificação dos colaboradores. Envolve a ampliação e consolidação de conhecimentos, competências e habilidades, e a aplicabilidade em suas atividades diárias.

2.2.1.4 Relacionamento Interpessoal

Segundo Bom Sucesso (1997, p.36) a valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição.

No ambiente de trabalho, as atividades são compartilhadas por duas ou mais pessoas. Para que essas atividades sejam executadas com sucesso, é preciso que haja confiança, uma boa comunicação, cooperação, respeito e amizade entre os membros do grupo. Essa relação provocará aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e, conseqüentemente, na motivação e produtividade do grupo. Por outro lado, quando, no grupo, não há interação gerando sentimentos negativos de antipatia e rejeição, há um afastamento entre esses membros repercutindo negativamente na produtividade.

Segundo (Moscovici, 1985), o relacionamento interpessoal entre os colaboradores pode tornar e manter o ambiente de trabalho harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com interação de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia. Ou então, tende a tornar-se muito tenso, conflitivo, levando à desintegração de esforços, à divisão de energias e à crescente deterioração do desempenho grupal para um estado de entropia do sistema e final dissolução do grupo.

As pessoas são produtos do meio em que vivem, têm emoções, sentimentos e agem de acordo com o conjunto que as cercam seja o espaço físico ou social.

As relações interpessoais consideram, portanto, as relações cotidianas entre os colaboradores e lideranças, dentro do local de trabalho e do ambiente da empresa em geral. Envolve questões relacionadas à integração, cooperação, apoio e existência de conflitos.

2.2.1.5 Remuneração e benefícios

Para Aquino (1980), os benefícios são definidos como um salário indireto. É um meio de a empresa suplementar a renda do trabalhador. A concessão do benefício deve corresponder a necessidade do empregado e só deve ocorrer quando a empresa tem condições de assegurar a continuidade. Existem vários tipos de benefícios, classificados como legais e assistenciais. Os legais são os estabelecidos em lei (vale transporte, alimentação); os assistenciais são aqueles oferecidos pela empresa ou conquistados pelos colaboradores, que normalmente tem por objetivo motivar as pessoas para o trabalho.

Apesar de expor sua idéia de forma diferente Aquino (1980) corrobora com a visão de Wether e Davis (1983 apud SARTOR, 2001) onde, o salário é tratado como remuneração direta porque se baseia em fatores críticos ao cargo ou desempenho. Já os benefícios são remunerações indiretas porque usualmente são proporcionados como condição de emprego e não relacionam diretamente ao desempenho, incluindo seguro, garantia, folga e benefício de horário, além de serviços educacionais, financeiros e sociais.

Pode-se concluir, portanto, que a variável remuneração e benefício compreende fatores relacionados à compensação financeira e aos diferenciais oferecidos aos colaboradores, de caráter assistencial ou social.

2.2.1.6 Condições de trabalho

As condições de trabalho dizem respeito à estrutura física dentro da empresa, tais como: iluminação, móveis, equipamentos. Para Hall (1984 apud SARTOR, 2001 p.28) “os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas. Isso exige dar condições de trabalho para seus colaboradores, esperando como retorno maior eficiência nos serviços executados”.

O ambiente da empresa representa o contexto, ou seja, os meios nas quais as empresas existem e operam. Portanto, o ambiente de trabalho também influencia as condições na qual ele é exercido.

A partir deste princípio pode-se constatar que a organização deve se concentrar na criação de condições que facilitem um alto nível de rendimento, ao mesmo tempo em que permite que seu funcionário atenda as suas necessidades básicas.

Conclui-se, então, que esta variável considera a existência de práticas e programas voltados ao bem-estar, saúde e segurança dos colaboradores.

2.2.2 Quando avaliar o clima da organização.

Para que se decida o momento certo de avaliar o clima é necessário que se tome a decisão, por parte da alta gerência, de utilização de estratégias que tornem possível o gerenciamento e monitoramento do ambiente de trabalho.

Luz (2003) cita dez estratégias de avaliação do clima, são elas: contato direto dos gestores com os seus subordinados; entrevista de desligamento; entrevista do serviço social com os colaboradores; onbudsman; programa de sugestões; sistema de atendimento às queixas e reclamações; reuniões da equipe de relações trabalhistas com os colaboradores; linha direta com o presidente; café da manhã com presidente/diretores/gerentes e pesquisa de clima organizacional. Dentre estas estratégias de avaliação a mais utilizada e mais completa esta a pesquisa de clima organizacional, por permitir identificar as imperfeições existentes na relação empresa X empregado além de apontar a tendência de comportamento dos colaboradores com relação às suas atitudes.

O momento certo para fazer a primeira avaliação do clima organizacional coincide, portanto, com o momento escolhido pela alta gerência para agir de forma pró ativa em relação ao assunto, tendo em vista que suas informações só terão valor se aproveitadas pela empresa e se realmente trouxerem mudanças de atitude para a organização. Vale lembrar que após a primeira iniciativa a pesquisa deve ser refeita no período de um a dois anos segundo Luz (2003), “periodicidade superior a dois anos pode trazer surpresas para a empresa”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste momento serão descritos os procedimentos metodológicos colaboradores na elaboração deste estudo.

3.1 Características da pesquisa

O presente trabalho é caracterizado como um Estudo de caso. Para Roesch (1999, p.55), “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. De acordo com Gil (1994), quanto à natureza, a pesquisa pode ser classificada como sendo básica ou aplicada. A pesquisa básica objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista e envolve verdades e interesses universais.

Já a pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo, assim, verdades e interesses locais. Assim, considerando-se o objetivo deste trabalho, que é avaliar o nível de satisfação do quadro funcional do Centro Clínico Laitano Ltda. através da pesquisa de clima organizacional, considerando o corpo funcional efetivo e o primeiro semestre de 2009, a presente pesquisa caracteriza-se com sendo do tipo aplicada.

Segundo Richardson et al (1985), método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Para se determinar qual o método de investigação apropriado para a descrição e explicação de fenômenos em pesquisa, faz-se necessário considerar a natureza e o nível de aprofundamento do problema. Os métodos são classificados em quantitativos e qualitativos, e se diferenciam pela sistemática e pela forma de abordagem do problema.

Em linhas gerais, num estudo quantitativo, o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido, a priori, com hipóteses claramente definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências.

Já a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem tampouco utiliza instrumental estatístico para a análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no decorrer da investigação. Envolve a obtenção de dados descritivos em relação a pessoas, métodos, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador

com a situação estudada, procurando, assim, compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos envolvidos na situação em estudo (GODOY 1995).

A pesquisa classifica-se como quantitativa, uma vez que o estudo de caso envolve mensurar e quantificar as respostas dadas em cada questão do questionário através das informações individuais de cada um. De acordo com Chizzoti (2001, p.52) “prevêem a mensuração de variáveis pré-estabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise de frequência de incidências e de correlações estatísticas”. E é qualitativa, pois se fez análise dos conteúdos coletados, bem como propõe soluções para os problemas diagnosticados.

A delimitação da pesquisa pode ser feita através de seus fins e meios, segundo Vergara (2005), como também em função dos propósitos do estudo. Quanto aos fins a pesquisa caracteriza-se como descritiva que, de acordo com Gil (2002), significa que descreve as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma vez que buscou-se descrever a percepção dos colaboradores acerca dos aspectos que influenciam no clima organizacional este estudo pode ser classificado como tal.

Já quanto aos meios utilizou-se de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de campo.

Para Vergara (2005 p.46) “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas”. Já Lakatos e Marconi (1990), afirmam que a pesquisa bibliográfica é tudo o que já foi divulgado sobre o tema estudado. Portanto fez-se uso destes materiais para dar embasamento teórico e maior conhecimento sobre o assunto estudado, bem como para dar suporte a análise dos processos.

Pesquisa documental pelo fato de ter-se utilizado de documentos internos da empresa como: regulamentos e manuais para que se adquirissem maiores informações sobre o funcionamento e normas da empresa.

O estudo de campo foi realizado através da aplicação de questionário no local onde ocorreu o fenômeno estudado, além da observação para adquirir maiores informações.

3.2 População e amostra pesquisada

Após a caracterização da pesquisa, cabe definir a população e amostra á qual é aplicada.

Para Vergara (2005, p.50) entende-se universo da pesquisa, ou população como “o conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”. Já amostra “é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de responsabilidade”.

Neste caso, a população coincide com o total pesquisado, ou seja, todos os 15 colaboradores efetivos do Centro Clínico Laitano no período da execução da pesquisa, portanto não existiu necessidade de definição da amostra.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Neste estudo, para a coleta de dados, foi utilizado o questionário estruturado com perguntas fechadas. De acordo com Lakatos e Marconi (1990, p. 95) as perguntas fechadas “embora limite a liberdade das respostas facilita o trabalho do pesquisador e também a tabulação: as respostas são mais objetivas”.

Utilizou-se este tipo de instrumento, pois tem-se como objetivo o conhecimento das opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas em relação ao tema pesquisado. As perguntas foram elaboradas a partir das variáveis determinadas anteriormente na fundamentação teórica e leva em consideração os fatores: Comunicação; Liderança; Desenvolvimento Profissional; Relacionamento Interpessoal; Remuneração e benefícios e Condições de Trabalho.

De acordo com Chizzotti (2001, p. 51) “a coleta de dados é a etapa da pesquisa que exige um grande volume de tempo e trabalho para se reunir as informações indispensáveis a comprovação da hipótese”.

Os questionários foram entregues pessoalmente ao proprietário do Centro Clínico Laitano, o qual responsabilizou uma de suas funcionárias pela aplicação do mesmo. Após o preenchimento foram devolvidos ao pesquisador para compilação dos dados e análise dos resultados.

3.4 Técnica de análise dos dados

Os dados coletados através dos questionários foram analisados de forma quantitativa, pois de acordo com Mattar (2005, p.81) “procura medir o grau em que algo está presente”, fez-se uso de escalas numéricas as quais foram submetidas a escalas estatísticas formais.

Para levantamento do nível de satisfação dos entrevistados em relação às variáveis relacionadas foi mensurada por uma escala polarizada de satisfação de sete pontos, onde 1 corresponde ao nível “bastante satisfeito” e 7 “bastante insatisfeito”. Evidentemente os valores correspondem às diferentes percepções e situam-se em exatos intervalos, servindo para codificar as respostas para serem tratadas estatisticamente. De acordo com Fernandes (1996, p.86) ‘tal procedimento permite a construção de tabelas com base nos dados obtidos, e através das médias são levantadas as tendências de satisfação com os fatores’.

Na maior parte do tempo trabalhou-se a relação existente entre a teoria constante em publicações e a prática verificada na organização, procurando adequá-la aos conhecimentos já publicados.

3.5 Limitações da pesquisa

Uma das limitações observadas é o fato da pesquisa ser realizada em uma empresa com quadro de colaboradores efetivos reduzido pois as respostas podem não conter total veracidade por temerem punições por suas opiniões não irem ao encontro das expectativas da empresa.

Outro fator a ser considerado é a impossibilidade de generalização dos resultados, tendo em vista que os resultados obtidos, caso aplicada em outra organização, tendem a ser diferentes dos obtidos no Centro Clínico Iaitano.

O estudo possui caráter imediatista, ou seja, o resultado demonstra a situação da empresa num determinado momento, podendo o mesmo variar ao longo do tempo e dos acontecimentos.

Além disso, a análise baseada na interpretação subjetiva dos dados impossibilita a realização de testes estatísticos sobre a significância de cada fator. Devido a esta característica o resultado da Pesquisa de Clima Organizacional é limitado pois a análise dos fatores relacionados aos processos de identificação de causas é resumida no levantamento e não permite que se estabeleça a importância relativa dos fatores identificados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo é apresentada a empresa em estudo, bem como os resultados da pesquisa aplicada.

4.1 Histórico da organização

Situada na grande Florianópolis, atualmente com sede no distrito de Ingleses, na Rodovia SC 403, a Clínica Médica Laitano é uma empresa que presta serviços na área da saúde, com pronto atendimento vinte e quatro horas.

Fundada em maio de 1988, a clínica teve seus primeiros atendimento em um imóvel alugado na praia dos Ingleses, sendo a pioneira na região como prestador de serviços na área da saúde.

O projeto do início da abertura da empresa deu-se pelo resultado de uma pesquisa de mercado realizada no Norte da Ilha, envolvendo os distritos de Canasvieiras, Jurerê, Cachoeira do Bom Jesus, Ponta das Canas e Ingleses, visto que tais localidades apresentavam carência de uma clínica.

Em seu primeiro ano de existência, a empresa deu um passo importante, saindo do imóvel alugado para uma sede própria. Com um espaço físico maior, estrutura da clínica passou a exigir investimentos maiores em equipamentos e foi nesse momento, em 1994, que sua primeira ambulância foi adquirida. Também investimentos na estrutura existente para o melhor atendimento a população.

Seus primeiros concorrentes surgiram após cinco anos de sua fundação, e a empresa fez dessa ameaça uma oportunidade para um novo projeto, a construção de uma nova sede, fato ocorrido em 1998. O projeto foi executado em uma área de 750 m² em um novo endereço, Rodovia SC 403, onde permanece atualmente, e passou a se chamar Centro Clínico Laitano.

A empresa tem estabilidade no mercado com uma carteira de clientes bem ampliada, as novas instalações trouxeram ainda mais vantagem competitiva em relação a concorrência.

Atualmente a empresa conta com uma equipe especializada no atendimento e ambiente tecnológico sendo remodelado para prestar uma maior agilidade, segurança e confiabilidade a seus clientes.

Conta também com uma filial localizada dentro das dependências do Costão do Santinho Resort & Spa, com a finalidade de prestar atendimento aos hóspedes 24 horas.

4.1.1 Missão e Política

As definições de sua política e missão são as seguintes:

- Missão: “Suprir as necessidades médicas de toda a população, buscando excelência na prestação de serviços, melhorando a qualidade de vida e promovendo o bem estar social”.
- Política: “Exercer uma medicina preventiva e generalista, investindo na contratação de profissionais que vejam o paciente como um todo”.

Tanto a missão quanto a política elaboradas pela empresa foram assim definidas com o propósito de buscarem excelência em atendimento, segundo informações da administradora.

4.1.2 Apresentação dos Serviços

A Clínica presta diversos serviços na área da saúde, além de serviços diferenciados para alguns parceiros internacionais. Dentre eles destacam-se:

- a) Especialidades: algumas se destacam, entre elas, cardiologia, clínica médica, ginecologia, oftalmologia, ortopedia, psicologia, urologia, entre outras.
- b) Serviços complementares ao diagnóstico: buscam complementar o diagnóstico dos médicos, como: aplicação de medicações, consultas eletivas com especialistas, internações ambulatoriais, nebulização, remoção em ambulância, entre outras.
- c) Parcerias: para ampliar seu atendimento e oferecer maior comodidade aos seus pacientes, a clínica buscou parcerias que atendem dentro do próprio ambiente da organização, oferecendo confiabilidade e qualidade nos diagnósticos do paciente, destacam-se: análises clínicas, através do laboratório Bio Exame, ultra-sonografia e endoscopia.
- d) Tomadores de serviços: a clínica oferece seus serviços também a convênios residentes no exterior, estes tomadores utilizam-se dos serviços oferecidos pela empresa sempre que algum de seus segurados, que estão em férias ou a trabalho na cidade, necessitarem, de maneiras a garantir a solução de quaisquer problemas de saúde que possam ocorrer com seus segurados. Os principais são: Assist Card, Grupo Imas – através da Assurance Medicale,

Inter Patner, A.I.G. (Houston E.U.A), Universal Assistance, Mercosul, Diners Club, Omint, Sistema Mafpre de seguros.

4.1.3 Estrutura Organizacional

A estrutura hierárquica é baseada na forma administrativa que concentra todas as decisões em uma ou no máximo em duas pessoas, gerando uma forma de gerenciamento diretivo, pois todas as decisões são centralizadas. Mesmo em departamentos, onde há um sub-gerenciamento, a decisão final deverá ser comunicada à administração para ser aprovada ou não, portanto, a autonomia de decisões é limitada.

Em contraste com o modelo diretivo, as tarefas possuem, em certos setores, uma burocracia grande tanto na parte funcional como na operacional.

O organograma formal busca demonstrar as relações formais diretas da empresa conforme o quadro de colaboradores e funções descritos na figura 1. Este organograma foi elaborado conforme descrição do departamento de pessoal da empresa e busca demonstrar como seria a organização de acordo com seus setores e cargos existentes.

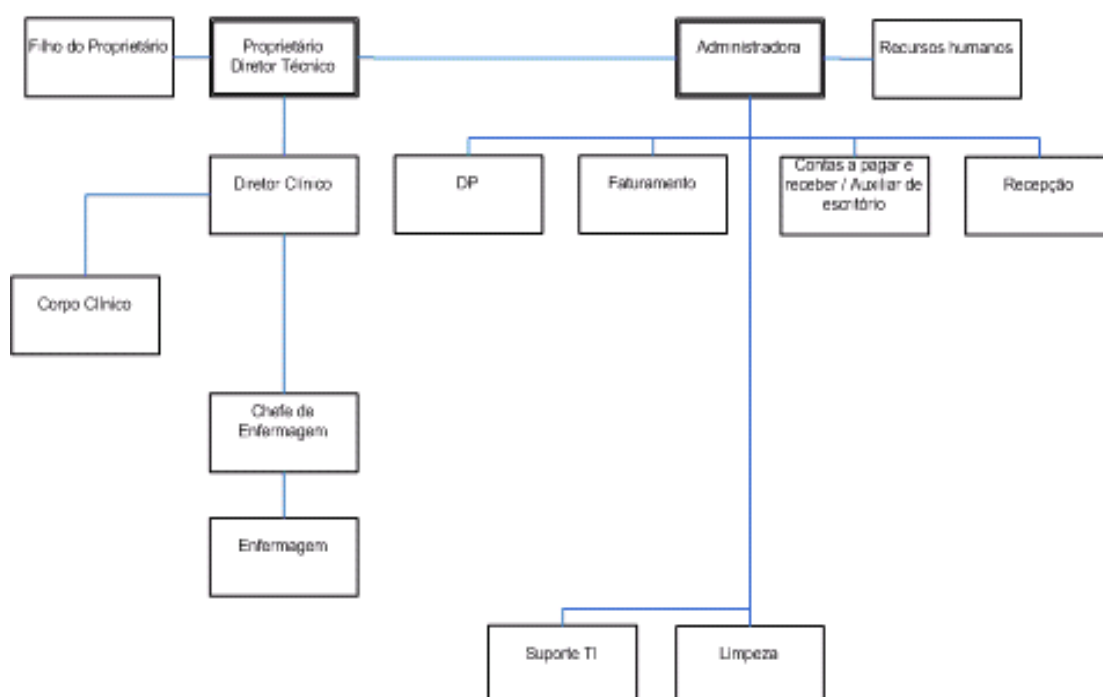


Figura 1 – Organograma formal

Fonte: Departamento de Pessoal

Apesar do organograma apresentado, a empresa possui um número de colaboradores reduzidos, os quais conseguem exercer diversas tarefas, o que gera um fluxograma das funções reais que são executadas por um mesmo funcionário.

Quanto ao regimento funcional, a empresa possui 15 colaboradores regidos pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho que “estatui as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho, nela previstas” (CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO, 1943). Além de possuir a colaboração de trabalhadores autônomos que alugam os consultórios e utilizam a estrutura da clínica para atendimento de seus clientes e a comunidade em geral. Para fins deste estudo serão considerados somente os colaboradores efetivos da empresa em função da alta rotatividade dos autônomos, o que poderia comprometer a veracidade da pesquisa.

4.1.3.1 Descrição dos setores

Para melhor compreensão dos serviços prestados pela empresa, serão descritos através de setores e suas funções. Não serão definidos postos de trabalho, levando-se em conta que na maioria dos setores existe apenas um funcionário.

Recepção: dá o primeiro atendimento ao cliente verificando primeiramente o grau de urgência de atendimento. Se não for um atendimento de emergência, o cliente fará sua ficha de cadastro onde constarão todos os dados necessários para seu registro como paciente da empresa.

Se a recepção constatar que se trata de uma emergência, o paciente será encaminhado imediatamente para a sala de emergência e sua ficha de cadastro será preenchida através de informações de algum acompanhante.

Para que os procedimentos acima sejam executados com eficiência, os colaboradores envolvidos na operação deverão ser qualificados o suficiente para que possam perceber as necessidades prioritárias de cada cliente que chega à empresa.

Na recepção são executadas as cobranças dos serviços e liberadas autorizações para outros procedimentos ou serviços que o cliente venha a necessitar através de pedido médico. Esta autorização para outros serviços fica a cargo da recepção em virtude da mesma dar as informações referentes a custos dos serviços.

De um modo geral a recepção tem a responsabilidade de informar à gerência sobre quaisquer procedimentos fora do padrão que venham a ocorrer na empresa bem como transmitir possíveis reclamações recebidas dos clientes.

Enfermagem: este setor é responsável por aplicar medicações intramusculares e via oral quando estas são solicitadas por um médico através de receita e com a devida autorização da recepção. Além disso, a enfermagem tem responsabilidades com a triagem dos pacientes - o que consiste em verificar os sinais

vitais antes que os mesmos passem para o consultório ou qualquer outro serviço-, dar atenção aos pacientes que se encontram internados na empresa e auxiliar nos procedimentos e exames quando o médico solicita.

Serviços gerais: mantém a empresa limpa. Mantém os uniformes de médicos e roupas de cama sempre em dia. Responsável, também, pela copa onde prepara o chá e o café que são oferecidos ao cliente na recepção.

Raios-X e imobilizações ortopédicas: executa os pedidos de raios-x solicitados por médicos através de receituário após a autorização da recepção. Os raios-x efetuados devem ser enviados para médico de plantão para uma primeira avaliação. Se não tiver nitidez suficiente ou não conseguir enquadrar a região no ângulo correto deve ser repetido sem ônus adicional para o paciente. Os raios-x após serem avaliados pelo médico de plantão deverão ser encaminhados para o médico especialista para laudo sem custo adicional para o paciente.

O setor de imobilizações ortopédicas executa os pedidos de imobilização solicitados pelos médicos através de receituário após a autorização da recepção. Os serviços de Imobilizações.

Administração: responsável pelo controle e decisões que definem os rumos da empresa. Promove cursos de atualização interna de colaboradores e palestras para a comunidade local. Responde diretamente por todos os setores da empresa.

Internação: responsável pela acomodação e atenção aos pacientes que são encaminhados pelo médico após autorização da recepção. Ministra as medicações solicitadas e informa o médico da necessidade de algum tipo de intervenção junto ao paciente.

Procedimentos Cirúrgicos: setor responsável por pequenas cirurgias, curativos e outros. Responsável também, pela limpeza, esterilização e acomodação de instrumentos cirúrgicos. Qualquer procedimento deve ser acompanhado do médico e devidamente autorizado pela recepção.

Atendimento de consultas: setor responsável pelo atendimento do paciente, previamente triado, onde será efetuado o exame físico e analisado a queixa do cliente. Dependendo do diagnóstico provável do médico, este poderá solicitar algum serviço ou exame adicional para chegar ao diagnóstico definitivo.

Atendimento de emergência: responsável por atendimentos emergenciais que chegam à empresa. Este setor possui todos os equipamentos necessários para o primeiro atendimento emergencial ao paciente, podendo assegurar-lhe a vida até que possa ser transferido para uma unidade de terapia intensiva (UTI) ou transferido para a

internação para cuidados adicionais. Tem responsabilidade por todas as medicações que ali se encontram bem como pelos equipamentos e recursos utilizados em uma situação de emergência.

Finanças: responsável por contas a pagar e receber e emissão de relatórios contábeis.

Faturamento: diretamente responde por faturas de convênios e negociações com os mesmos.

Departamento de pessoal: responde pela folha de pagamento, rescisões e férias. Também faz acompanhamento e seleção de pessoal.

Suporte TI (Tecnologia da Informação): dá suporte técnico a compra de equipamentos de informática e manutenção em geral à rede e periféricos do sistema.

Para fins deste estudo as funções serão organizadas por suas características conforme abaixo:

- a) Administrativa: recepção, finanças, faturamento, departamento de pessoal
- b) Apoio: serviços gerais
- c) Técnico: suporte TI (Tecnologia da Informação), procedimentos cirúrgicos, internação, raios-X e imobilizações ortopédicas e enfermagem.
- d) Nível Superior: emergência e consultórios

4.2 Percepção dos colaboradores quanto às variáveis pesquisadas

Após a apresentação da empresa e suas principais funcionalidades serão apresentados os resultados da pesquisa de clima organizacional aplicada no Centro Clínico Laitano descrevendo, primeiramente o perfil dos pesquisados e em seguida os dados obtidos. Esta parte do estudo pretende atender a um dos objetivos específicos que é medir o nível de satisfação entre os colaboradores do Centro Clínico Laitano.

4.2.1 Perfil dos entrevistados

A identificação do perfil dos entrevistados foi disposta através de tabelas e gráficos para melhor visualização dos resultados. Conforme se observa nas tabelas 1 a 7 e nos gráficos 1 a 7.

Questão 1. Na empresa, o cargo que você ocupa está relacionado à carreira:

Tabela 1 - Cargo ocupado				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Administrativa	6	6	40,00%	40,00%
Apoio	0	6	0,00%	40,00%
Técnico	7	13	46,67%	86,67%
Nível Superior	2	15	13,33%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

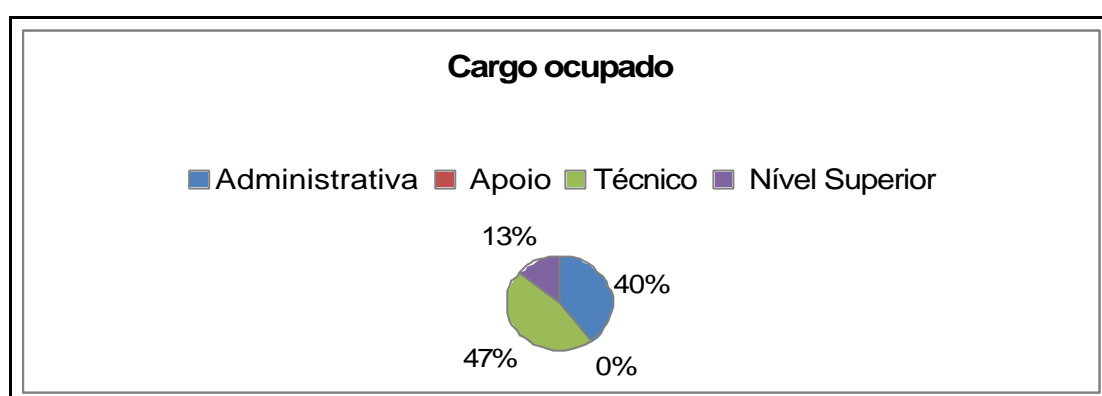


Gráfico 1: Cargo

O gráfico acima mostra que metade dos entrevistados ocupam cargos de nível técnico, podendo estar distribuídos entre as funções de suporte TI (Tecnologia da Informação), procedimentos cirúrgicos, internação, raios-X e imobilizações ortopédicas e enfermagem. Outra grande parte das ocupações dos cargos se encontra entre as funções administrativas, ou seja, pelas funções de recepção, finanças, faturamento, departamento de pessoal, representadas por 43% dos entrevistados.

Questão 2. Qual seu horário de trabalho:

Tabela 2 - Carga horária				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Turno de revezamento	9	9	60,00%	60,00%
Horário normal: 08 h	5	14	33,33%	93,33%
Horário especial: 06 h	1	15	6,67%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

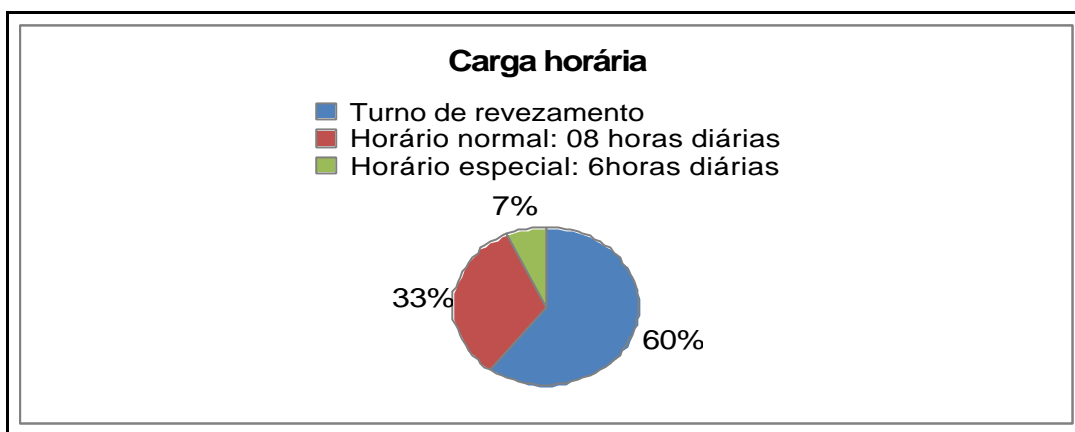


Gráfico 2: Carga horária

Os dados demonstram que 40% dos colaboradores pesquisados atuam em horário normal, ou seja 8h diárias ou em horário especial, 6h diárias e que 60% trabalham em turno de revezamento devido ao atendimento 24h.

Questão 3. Qual seu sexo?

Tabela 3- Sexo dos Colaboradores				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Masculino	3	3	20,00%	20,00%
Feminino	12	15	80,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

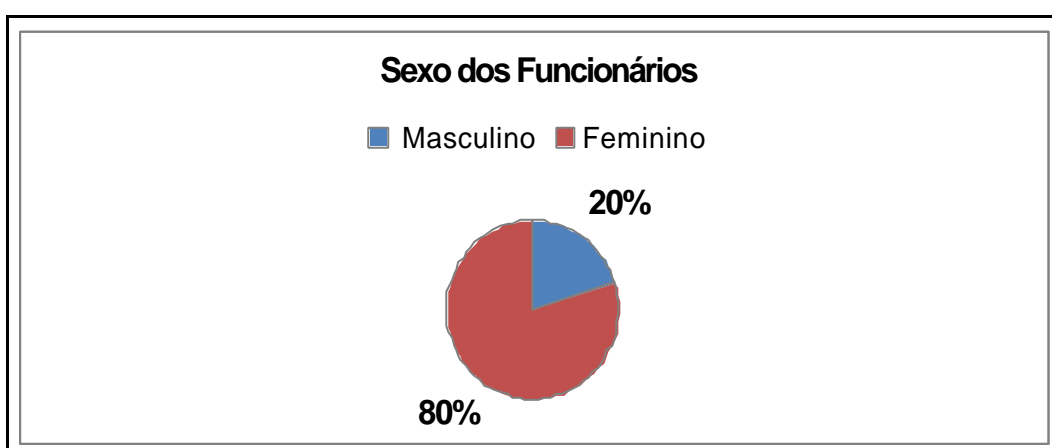


Gráfico 3: Sexo dos colaboradores

O quadro de colaboradores efetivos é predominantemente feminino, composto por somente 20% de homens e o restante de mulheres.

Questão 4. Qual a sua idade?

Tabela 4 - Idade dos pesquisados				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Até 20 anos	0	0	0,00%	0,00%
Entre 21 e 25 anos	4	4	26,67%	26,67%
Entre 26 e 35 anos	8	12	53,33%	80,00%
Entre 36 e 45 anos	2	14	13,33%	93,33%
Entre 46 e 55 anos	1	15	6,67%	100,00%
56 anos e acima	0	15	0,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

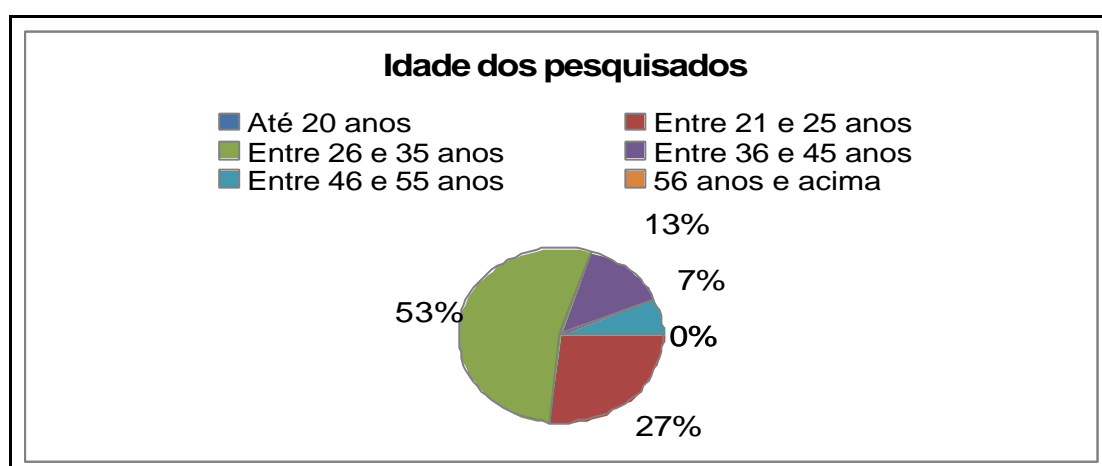


Gráfico 4: Idade dos pesquisados

Mais de cinquenta por cento tem idade entre 26 e 35 anos, 27% entre 21 e 25 anos e 13% entre 36 e 45 anos. Portanto a maior parte dos colaboradores, ou seja 73% tem mais de 26 anos.

Questão 5. Qual a sua escolaridade?

Tabela 5 - Escolaridade dos colaboradores				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Ensino fundamental incompleto	0	0	0,00%	0,00%
Ensino fundamental completo	0	0	0,00%	0,00%
Ensino médio incompleto	0	0	0,00%	0,00%
Ensino médio completo	9	9	60,00%	60,00%

Terceiro grau incompleto	2	11	13,33%	73,33%
Terceiro grau completo	3	14	20,00%	93,33%
Pós graduação incompleta	1	15	6,67%	100,00%
Pós graduação completa	0	15	0,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

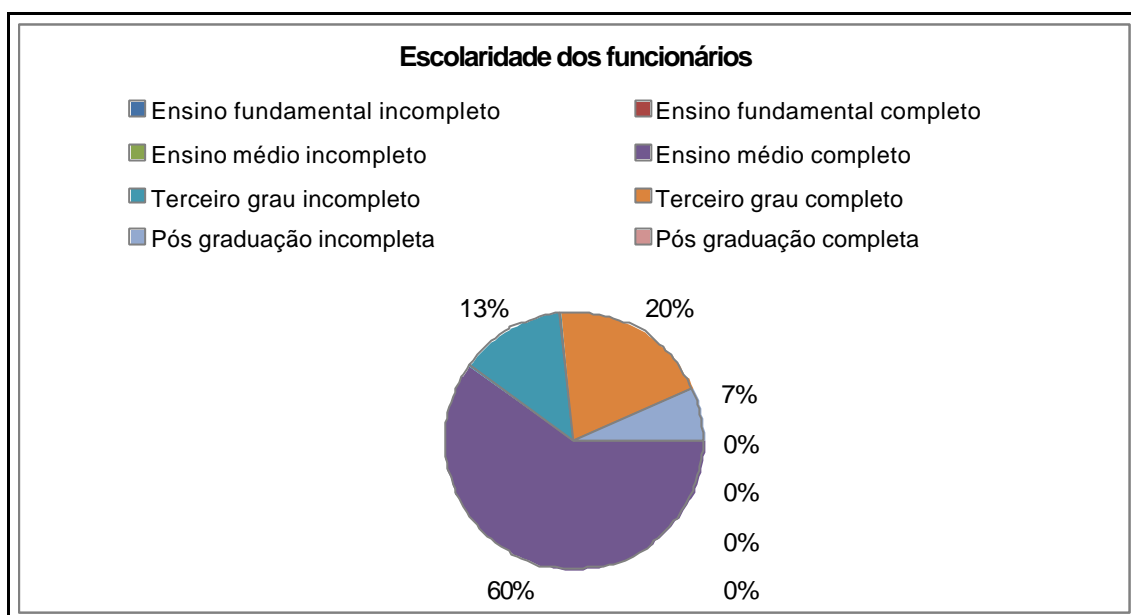


Gráfico 5: Escolaridade dos colaboradores

Todos os colaboradores possuem pelo menos o ensino médio completo, que é composto por 60% dos entrevistados, 20% possui nível superior completo e 13% incompleto.

Questão 6. Tempo de trabalho na Clínica Médica Laitano Ltda.

Tabela 6 - Tempo de trabalho na Clínica Médica Laitano				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Até 6 meses	3	3	20,00%	20,00%
De 7 meses a 2 anos	4	7	26,67%	46,67%
Entre 2 e 5 anos	6	13	40,00%	86,67%
Entre 6 e 10 anos	2	15	13,33%	100,00%
Entre 11 e 15 anos	0	15	0,00%	100,00%
Entre 16 e 20 anos	0	15	0,00%	100,00%
21 anos e acima	0	15	0,00%	100,00%
Total	15		100,00%	

FONTE: Dados Primários

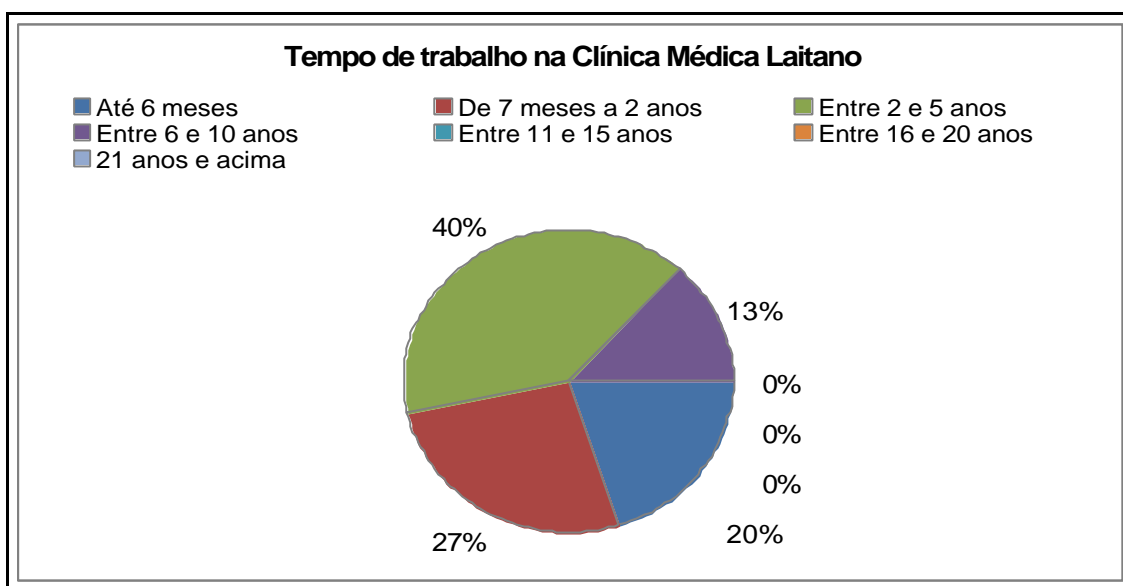


Gráfico 6: Tempo de trabalho na empresa

O tempo de trabalho na empresa é bastante diverso, no entanto pode-se constatar que mais de 50% possui de 2 a 10 anos de empresa totalizando 53%, onde 40 % possui de a 5 anos de trabalho e 13% possui entre 6 e 10 anos.

Questão 7. Qual a sua forma de contratação:

Tabela 7 - Forma de Contratação				
Opções de Resposta	Freq.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	
	Absoluta	Acum.	Freq. Rel.	Acum.
Carteira assinada	15	15	100,00%	100,00%
Trabalhador Autônomo	0	15	0,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

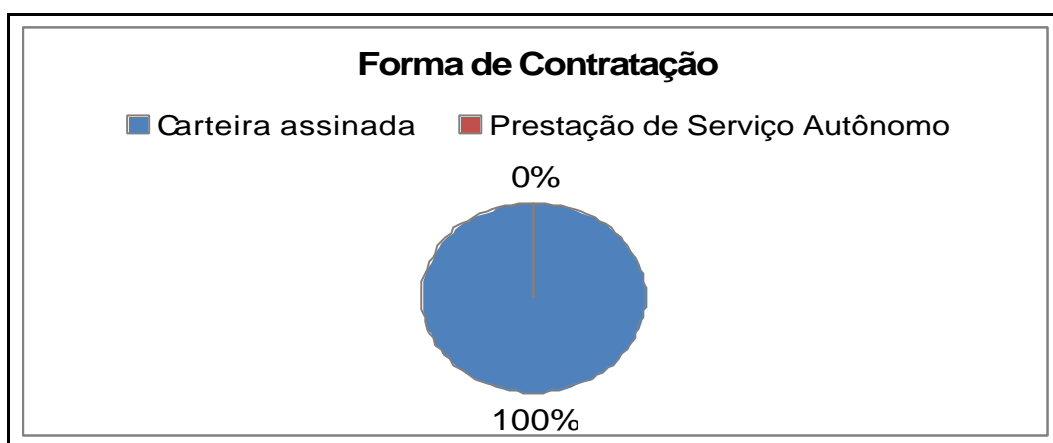


Gráfico 7: Forma de contratação

Foram considerados somente os colaboradores que possuíam forma de contratação através de carteira assinada, pois as características do serviço autônomo poderiam causar desvios no resultado da pesquisa, conforme explicado anteriormente.

Portanto o perfil dos colaboradores compõe-se, na sua maioria por mulheres, em sua totalidade por pessoas contratadas através de carteira assinada, com tempo médio de empresa muito variável, entre 6 meses e 10 anos, onde todos possuem, pelo menos, o ensino médio completo, com idade variando entre 21 e 55 anos de idade e a maioria trabalha em turno de revezamento em função de, também a maioria, ocupar cargos de nível técnico com necessidade de plantão.

4.2.2 Descrição dos dados obtidos

A seguir tem-se a descrição dos resultados obtidos, por questão individual organizada por variável considerada.

4.2.2.1 Variável relacionamento interpessoal

Para esta variável foram considerados os aspectos das relações cotidianas entre os colaboradores e lideranças, dentro do local de trabalho e do ambiente da empresa em geral. Considerou-se ainda questões relacionadas à integração, cooperação, apoio e existência de conflitos. Conforme se observa nas tabelas e gráficos de 8 a 31.

Questão 8. Como você avalia a cooperação entre as áreas na busca de soluções de problemas que afetam a todos?

Tabela 8 - Cooperação na busca de soluções				
Opções de Resposta	Freq.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	
	Absoluta	Acum.	Freq. Rel.	Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Neutro	6	6	40,00%	40,00%
Levemente Satisfatório	5	11	33,33%	73,33%
Satisfatório	4	15	26,67%	100,00%
Bastante Satisfatório	0	15	0,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

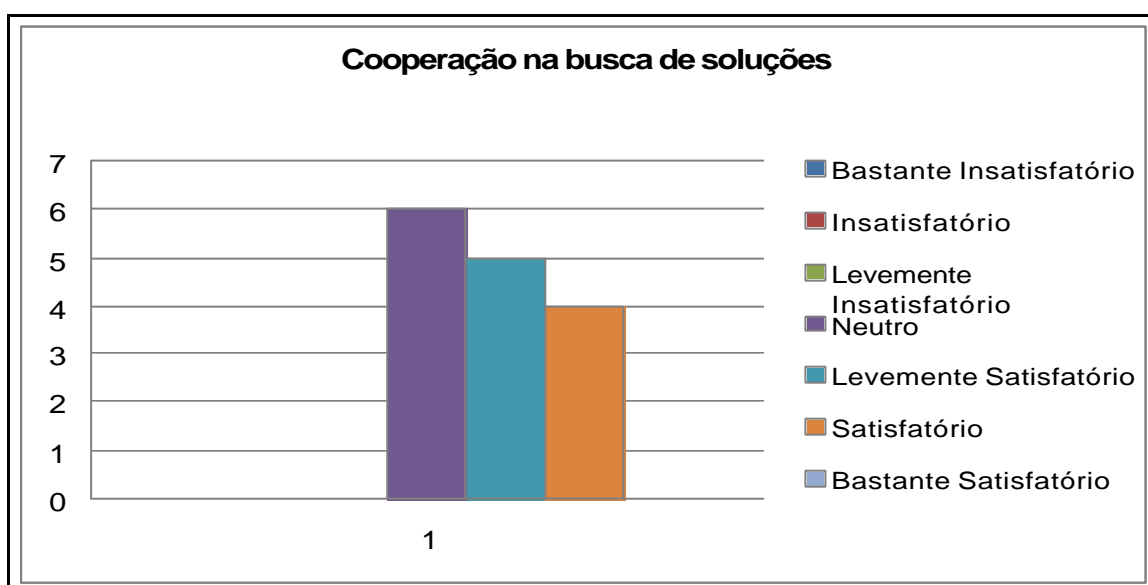


Gráfico 8: Cooperação na busca de soluções

O gráfico acima demonstra que não existem insatisfações com relação a cooperação para busca de soluções, no entanto deve-se atentar para o fato de a média da questão ser de 4,87, ou seja, estar entre neutro e levemente satisfatório. No ambiente de trabalho, as atividades são compartilhadas por duas ou mais pessoas. A falta de cooperação nessa relação pode provocar menor interação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades e, conseqüentemente, na motivação e produtividade do grupo, portanto há necessidade de atenção para melhoria deste ponto.

Questão 9. Como você avalia o trabalho em equipe na sua área de trabalho?

Tabela 9 - Trabalho em Equipe				
Opções de Resposta	Freq.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	
	Absoluta	Acum.	Freq. Rel.	Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Neutro	3	3	20,00%	20,00%
Levemente Satisfatório	1	4	6,67%	26,67%
Satisfatório	8	12	53,33%	80,00%
Bastante Satisfatório	3	15	20,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

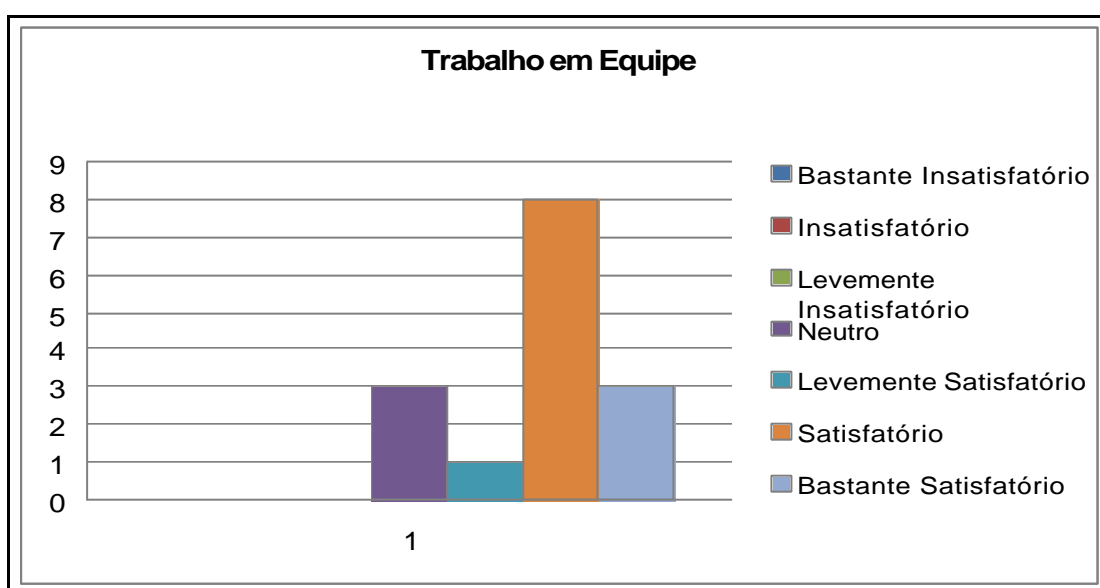


Gráfico 9: Trabalho em equipe

O gráfico e tabela acima demonstram que 73% dos pesquisados responderam que com relação ao trabalho em equipe na sua área estão satisfeitos ou bastante satisfeitos, no entanto, a média da questão é 5,73, ou seja entre levemente satisfatório e satisfatório. A falta de interação pode gerar sentimentos negativos de antipatia e rejeição, neste caso, há um afastamento entre esses membros repercutindo negativamente na produtividade. Portanto sugere-se atenção para que este fator não se torne insatisfatório com o passar do tempo.

Questão 10. Como você avalia o relacionamento com sua chefia imediata?

Tabela 10 - Relacionamento com Chefia Imediata

Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Neutro	3	3	20,00%	20,00%
Levemente Satisfatório	1	4	6,67%	26,67%
Satisfatório	5	9	33,33%	60,00%
Bastante Satisfatório	6	15	40,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

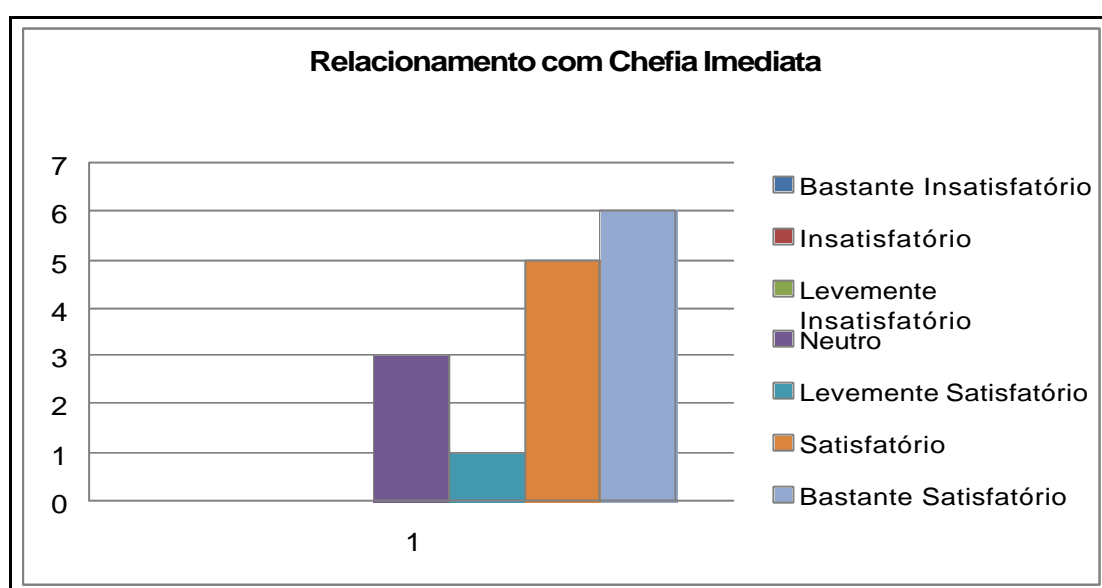


Gráfico 10: Relacionamento com chefia imediata

O gráfico demonstra um bom relacionamento com a chefia, onde 63% declararam-se satisfeitos ou bastante satisfeitos. A média desta questão é de 5,93, ou seja, de modo geral estão satisfeitos.

Questão 11. Como você avalia o relacionamento entre os colegas da sua área de trabalho?

Tabela 11 - Relacionamento entre colegas				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%

Neutro	2	2	13,33%	13,33%
Levemente Satisfatório	1	3	6,67%	20,00%
Satisfatório	9	12	60,00%	80,00%
Bastante Satisfatório	3	15	20,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

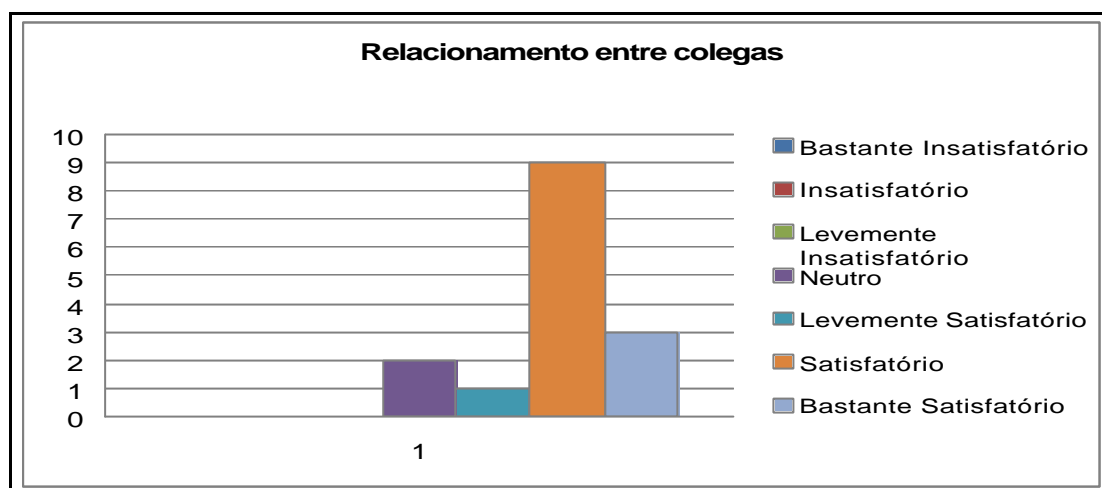


Gráfico 11: Relacionamento entre colegas

Os resultados, no que se refere ao relacionamento entre colegas, demonstram que 60% dos colaboradores encontram-se satisfeitos e 20% bastante satisfeitos. A média da questão encontra-se em 5,87.

Ao que se refere às questões 10 e 11 é importante considerar que o relacionamento interpessoal entre os colaboradores, levando em conta colegas e chefias, pode tornar e manter o ambiente de trabalho harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com interação de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia. Esta busca deve ser constante, já que a produtividade e resultado da organização dependem disto. Portanto as médias apresentadas para estas questões não devem ser consideradas satisfatórias para a alta administração e medidas de ação para a melhoria deste quesito devem ser executadas.

Questão 12. Como você avalia o comprometimento das pessoas na sua área de trabalho?

Tabela 12 - Comprometimento das pessoas				
	Freq.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	
Opções de Resposta	Absoluta	Acum.	Freq. Rel.	Acum.

Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Neutro	2	2	13,33%	13,33%
Levemente Satisfatório	4	6	26,67%	40,00%
Satisfatório	7	13	46,67%	86,67%
Bastante Satisfatório	2	15	13,33%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

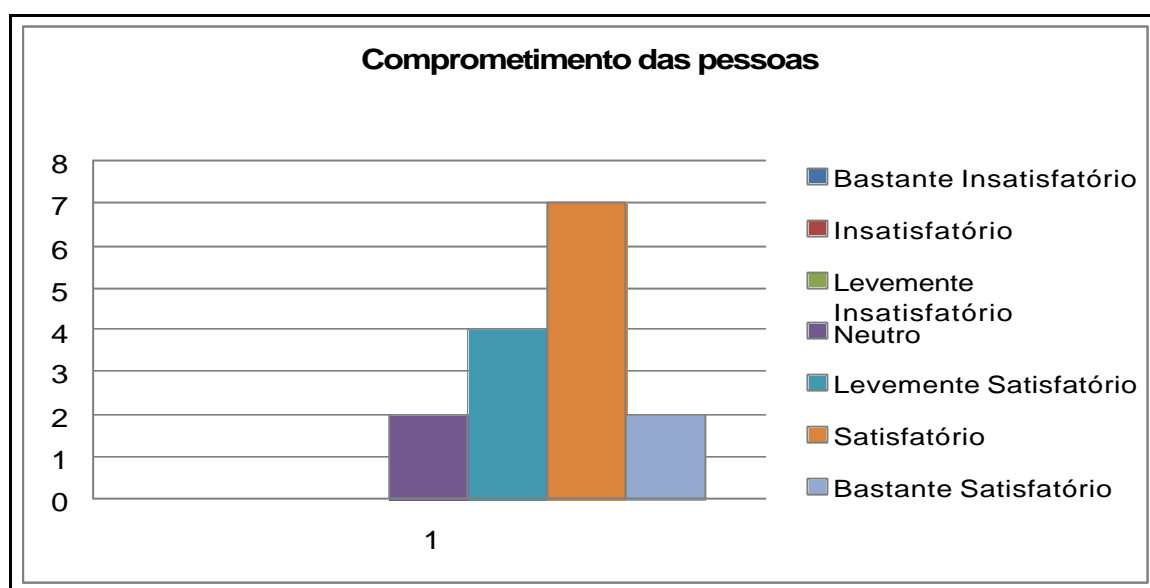


Gráfico 12: Comprometimento das pessoas

Dentre os pesquisados, com relação à percepção do comprometimento das pessoas existente na sua área de trabalho 13, dos 15, consideraram o fator entre levemente satisfatório e bastante satisfatório, não havendo nenhuma resposta insatisfatória. A média desta questão encontra-se em 5,6, ou seja, entre levemente satisfatório e satisfatório. O comprometimento com o trabalho leva em consideração fatores como motivação entre outros. Estes fatores possuem grande influência sobre o relacionamento interpessoal no trabalho. A falta de comprometimento pode, portanto, afetar de forma negativa as relações existentes entre as pessoas num mesmo ambiente.

A média geral da variável relacionamento interpessoal é de 5,6, estando, portanto entre levemente satisfatório e satisfatório. Isto indica que, de maneira geral, não existem problemas de relacionamento entre os colaboradores efetivos do Centro Clínico Laitano, no entanto, deve-se agir para melhorar e manter este fator com média 6, ou seja, satisfatório.

4.2.2.2 Variável comunicação

Através da variável comunicação buscou-se considerar o acesso e o fluxo de informações existentes na empresa, de forma geral, e entre setores e colaboradores. Envolve, portanto, a qualidade, adequação e sistemática dos canais de comunicação da empresa.

Questão 13. Como você avalia a comunicação existente na sua área de trabalho?

Tabela 13 - Comunicação na área de trabalho				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Neutro	4	4	26,67%	26,67%
Levemente Satisfatório	4	8	26,67%	53,33%
Satisfatório	7	15	46,67%	100,00%
Bastante Satisfatório	0	15	0,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

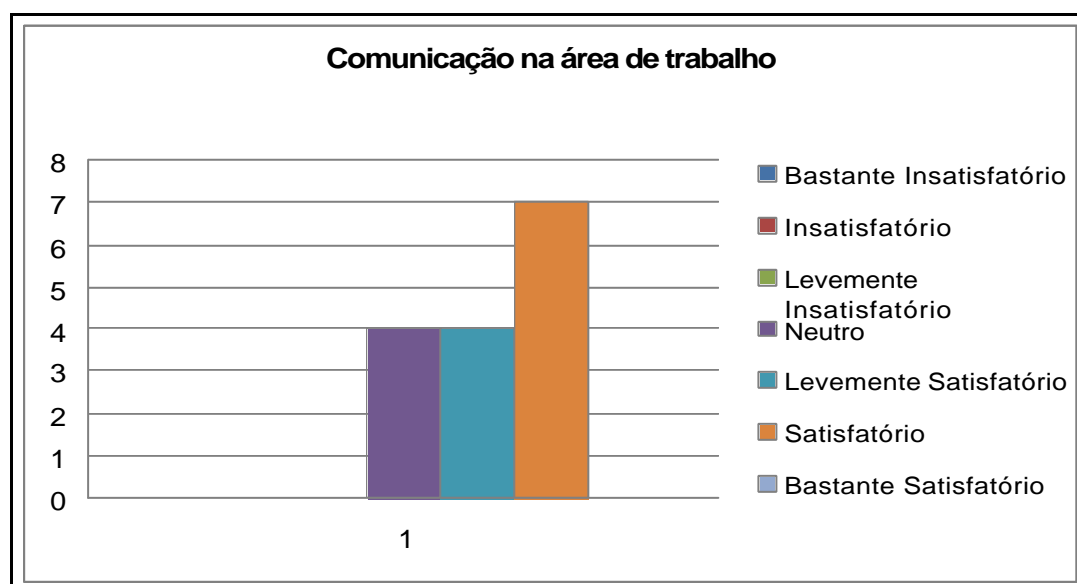


Gráfico 13: Comunicação na área de trabalho

Esta questão buscou verificar a percepção dos colaboradores quanto a comunicação na sua área de trabalho. Os resultados mostram que não existe

insatisfação, 4 dos quinze pesquisados responderam ter opinião neutra quanto ao assunto, outros 4 consideram a comunicação levemente satisfatória e quase metade dos pesquisados, ou seja 7, consideram a comunicação satisfatória dentro de seu ambiente de trabalho.

A média para esta questão é de 5,2, estando entre levemente satisfatório e satisfatório. Quando o processo de comunicação é constatado com ruídos, acaba por dificultar em muito as relações de trabalho nas organizações. Levando em consideração que o pretendido, normalmente, pelas organizações é média 6, a organização deve estar atenta a este fato e aplicar medidas de melhoria.

Questão 14. Como você avalia o processo de comunicação em relação as metas e o alcance de resultados da empresa?

Tabela 14 - Comunicação de metas e alcance de resultados				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	1	1	6,67%	6,67%
Levemente Insatisfatório	0	1	0,00%	6,67%
Neutro	6	7	40,00%	46,67%
Levemente Satisfatório	7	14	46,67%	93,33%
Satisfatório	1	15	6,67%	100,00%
Bastante Satisfatório	0	15	0,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

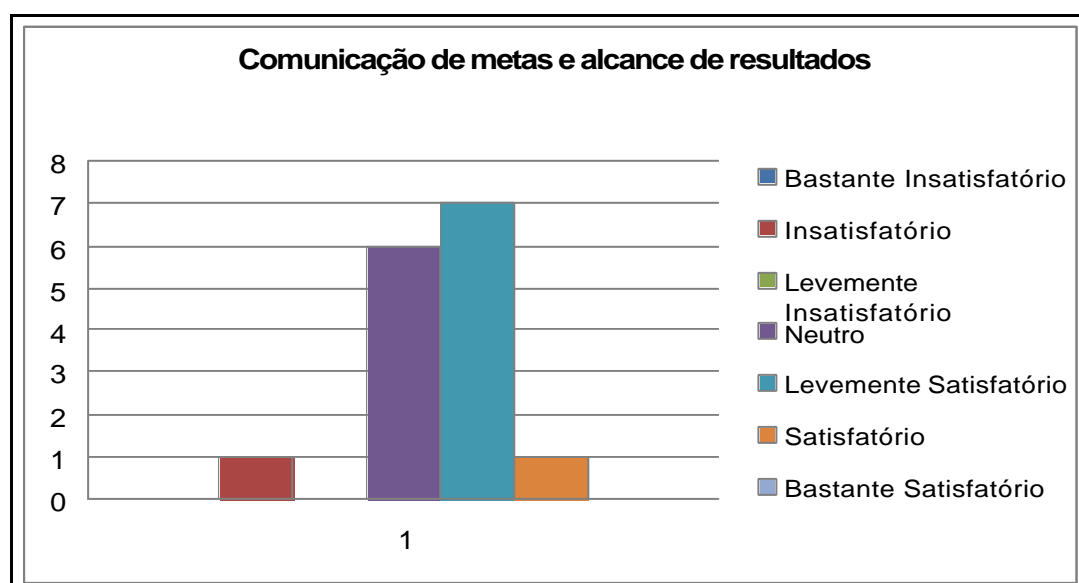


Gráfico 14: Comunicação de metas e alcance de resultados

As respostas obtidas para esta questão circulam entre levemente satisfatório e neutro, com alguma manifestação de insatisfação e satisfação. A média está situada em 4,47, ou seja, entre neutro e levemente satisfatório. Este fato pode estar relacionado a algum tipo de ruído como a falta de clareza nas idéias onde o emissor tem uma vaga idéia do que pretende comunicar, mas em lugar de aperfeiçoá-la, passa a transmiti-la assim mesmo, imaginando que seu interlocutor se incumbirá normalmente desse aperfeiçoamento. Portanto existe necessidade de identificação destes ruídos para que sejam melhorados e assim a satisfação quanto à comunicação de metas e resultados possa ser alcançado.

Questão 15. Como você avalia a clareza e objetividade das orientações que recebe para realizar suas atividades?

Tabela 15 - Clareza e objetividade das informações				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	2	2	13,33%	13,33%
Neutro	5	7	33,33%	46,67%
Levemente Satisfatório	3	10	20,00%	66,67%
Satisfatório	3	13	20,00%	86,67%
Bastante Satisfatório	2	15	13,33%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

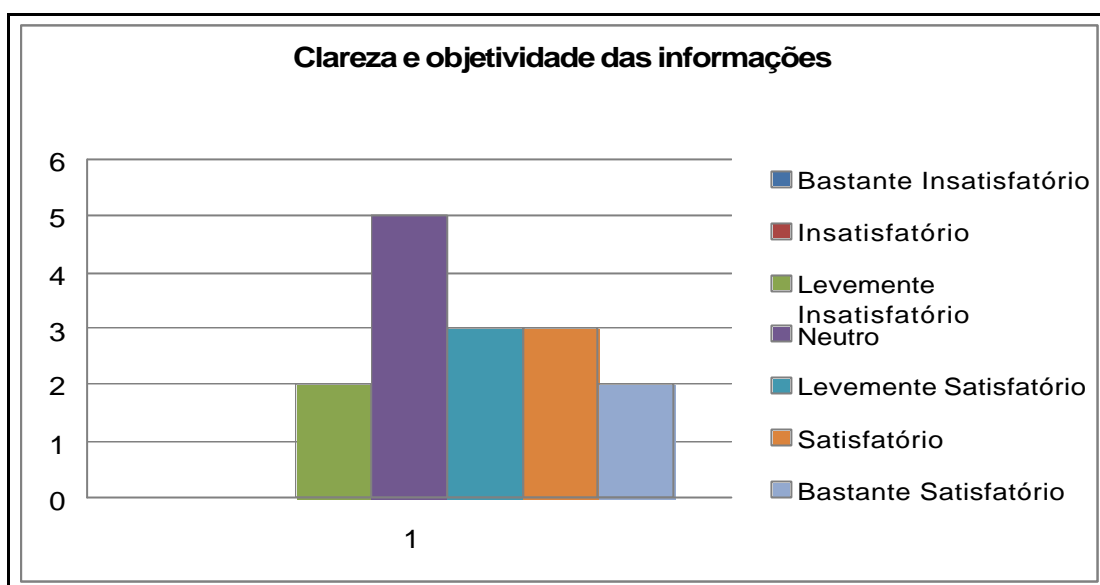


Gráfico 15: Clareza e objetividade das informações

Quanto à objetividade das informações para a realização de tarefas apresenta leve insatisfação de 2 respondentes e 5 são neutros quanto ao assunto. Os outros 7 respondentes distribuem sua opinião entre levemente satisfatório, 3, satisfatório, 3 e bastante satisfatório, 2. A média desta questão está em 4,87. Pode-se perceber a diversidade de opinião relativa ao tema, o que demonstra tendência de ruídos provenientes do receptor como, por exemplo, a avaliação prematura pois nesta situação uma pessoa ouve atentamente o início de uma mensagem e acredita estar em condições de avaliá-la globalmente. Quando isso acontece, essa pessoa tende a prestar menos atenção no desenvolvimento da mensagem.

Questão 16. Como você avalia a comunicação entre as áreas da empresa?

Tabela 16 - Comunicação entre áreas				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	4	4	26,67%	26,67%
Neutro	2	6	13,33%	40,00%
Levemente Satisfatório	6	12	40,00%	80,00%
Satisfatório	3	15	20,00%	100,00%
Bastante Satisfatório	0	15	0,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

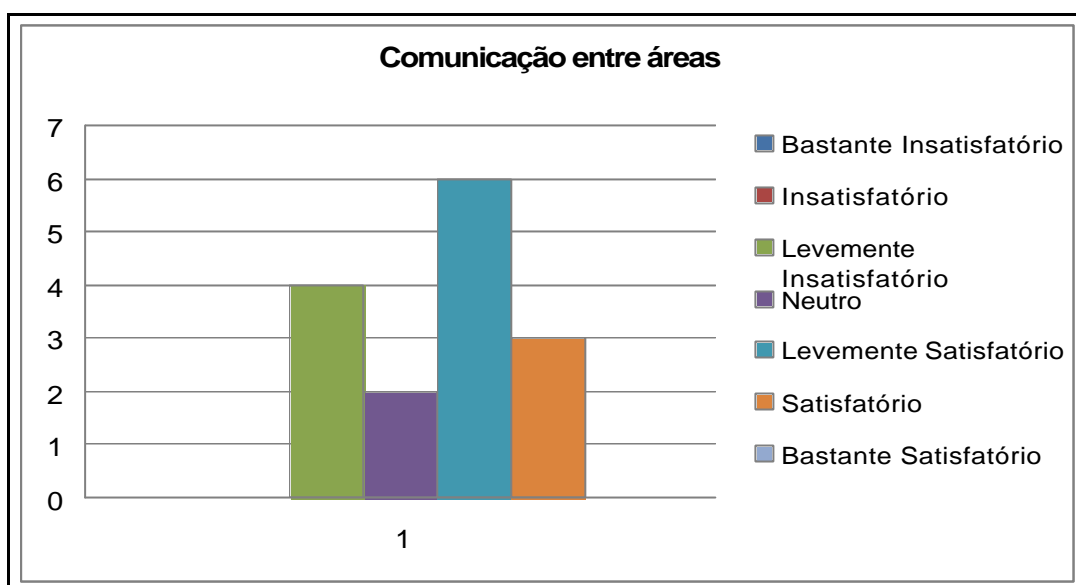


Gráfico 16: Comunicação entre áreas

A comunicação entre áreas na empresa obteve respostas que variam de levemente insatisfatório a satisfatório, onde 40% dos respondentes consideraram este fator ou neutro, ou levemente insatisfatório e o restante, ou seja, 60% responderam levemente satisfatório e satisfatório. A média para esta questão está situada em 4,53, entre neutro e levemente satisfatório. Além dos ruídos a falta de comunicação também pode ser um fator negativo para a avaliação deste quesito, em um universo de pesquisa de 15 elementos a comunicação deve ser mais simples e facilitada, portanto, a comunicação entre áreas deve ser observada para identificação dos problemas existentes e assim tornar possível a sua mitigação.

Questão 17. Como você avalia o estímulo para a troca de informações/conhecimento entre os colaboradores?

Tabela 17 - Estímulo para troca de informações				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	2	2	13,33%	13,33%

Neutro	7	9	46,67%	60,00%
Levemente Satisfatório	4	13	26,67%	86,67%
Satisfatório	2	15	13,33%	100,00%
Bastante Satisfatório	0	15	0,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

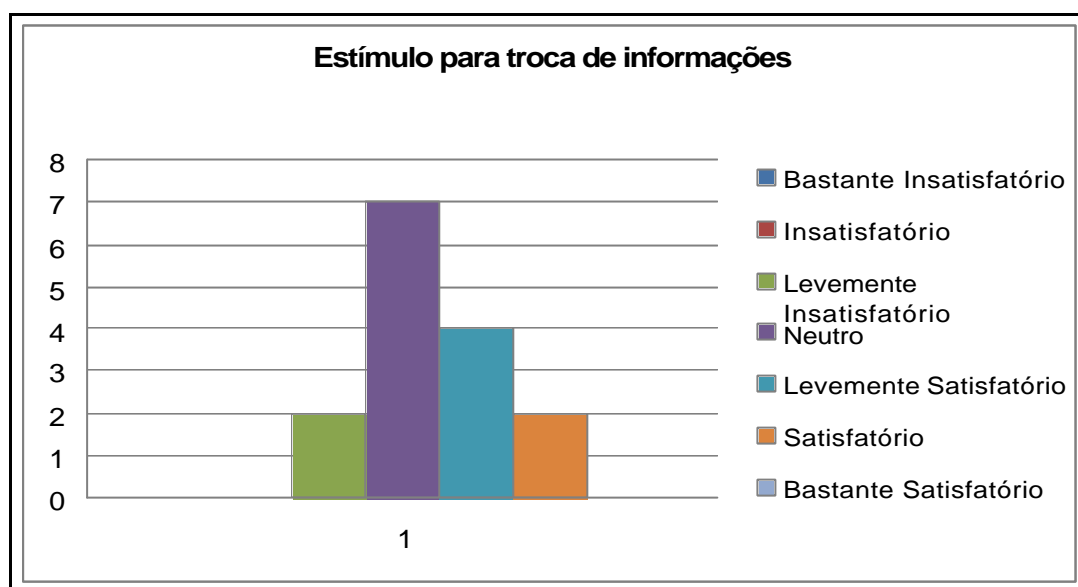


Gráfico 17: Estímulo para troca de informações

Esta questão obteve mais de 60% dos seus resultados entre neutro e levemente insatisfatório, onde quase 50% dos respondentes, ou seja 7, consideram o estímulo para troca de informações neutro e outros dois respondentes consideram levemente insatisfatório. Os outros 40% dos entrevistados ficaram assim distribuídos: 4 respondentes consideram levemente satisfatório e 2 consideraram satisfatório. A média desta questão está em 4,40, ou seja, entre neutro e levemente satisfatório. A falta de estímulo para troca de informações deve ser avaliada pela direção da empresa pois sua deficiência pode dificultar em muito as relações de trabalho nas organizações.

A média geral para a variável comunicação foi calculada em 4,69, desta forma, encontra-se entre neutro e levemente satisfatório. Os motivos para a falta de satisfação com relação à comunicação da empresa são muitos, os ruídos no processo são os de pior identificação e difícil correção, pois envolvem empenho individual além do esforço da gerência. No entanto a falta de estímulo para a troca de informações pode ser facilmente corrigido se houver interesse da direção da empresa.

4.2.2.3 Variável liderança

É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. Desta forma o líder tem a responsabilidade de orientar seus seguidores no caminho a ser percorrido pela organização estudada. Esta variável tem por objetivo avaliar como o fator liderança vem interferindo na satisfação dos colaboradores do Centro Clínico Laitano através do conjunto de ações praticadas pelas lideranças em relação aos colaboradores, envolvendo feedback, credibilidade, abertura de canais de comunicação e gerenciamento de atividades.

Questão 18. Como você avalia o tratamento (cordialidade e respeito) da sua chefia imediata em relação ao grupo de trabalho?

Tabela 18 - Tratamento da chefia				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	1	1	6,67%	6,67%
Neutro	2	3	13,33%	20,00%
Levemente Satisfatório	2	5	13,33%	33,33%
Satisfatório	7	12	46,67%	80,00%
Bastante Satisfatório	3	15	20,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

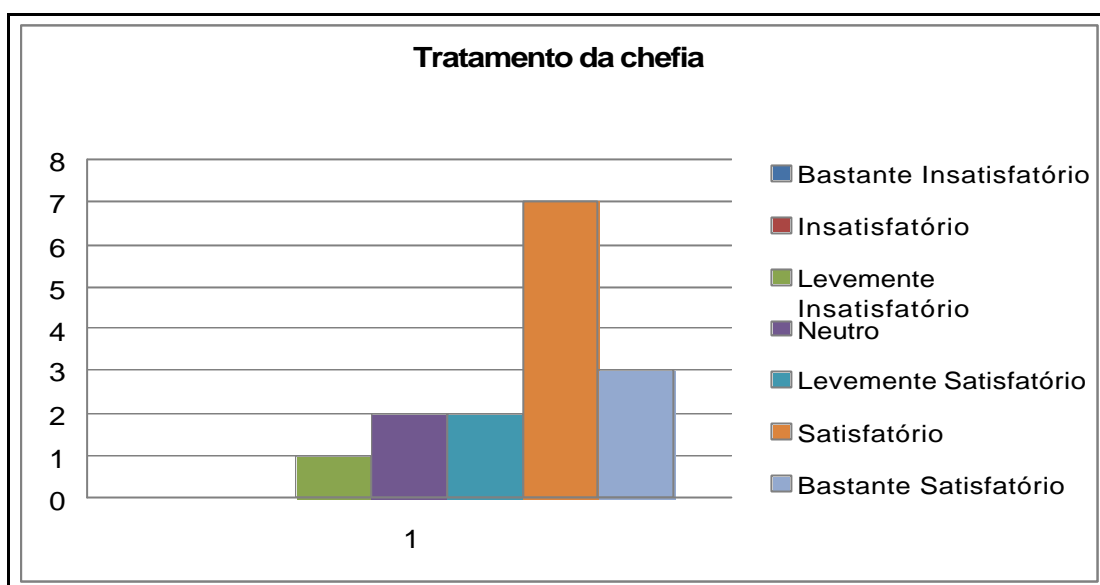


Gráfico 18: Tratamento da chefia

O tratamento da chefia imediata com relação a cordialidade e respeito obteve respostas que variam, na sua maioria, ou 80%, de levemente satisfatório a bastante satisfatório, no entanto 20% dos pesquisados, ou 3 respondentes, consideram este quesito neutro ou levemente insatisfatório. A média desta questão é 5,6, ou seja está entre levemente satisfatório e satisfatório. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar, qual estilo, com quem, e dentro de que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas. A falha neste tipo de escolha pode acarretar problemas de desmotivação e sentimento de descontentamento dos subordinados com a liderança.

Questão 19. Como você avalia as chefias da empresa em relação a agirem de acordo com o que falam?

Tabela 19 - Chefia com relação a agir de acordo com o que falam				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	4	4	26,67%	26,67%
Neutro	4	8	26,67%	53,33%
Levemente Satisfatório	5	13	33,33%	86,67%
Satisfatório	2	15	13,33%	100,00%
Bastante Satisfatório	0	15	0,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

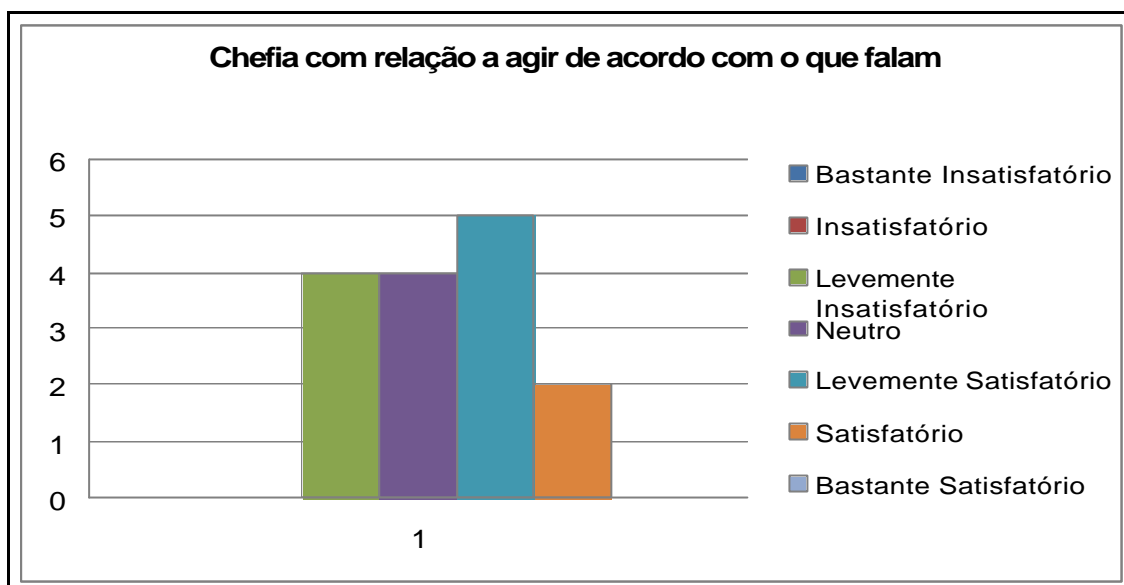


Gráfico 19: Avaliação da chefia com relação a agir de acordo com o que falam

No que diz respeito a avaliação da chefia com relação a agir de acordo com o que falam a média encontra-se em 4,33, isto, pois mais da metade dos entrevistados responderam ser neutros ou estarem levemente insatisfeitos. Dos quinze colaboradores pesquisados somente 2 responderam estar satisfeitos com a questão e 5 levemente satisfeitos. Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção de objetivos, por este motivo, a confiança é de suma importância para que o líder exerça seu papel com tranquilidade. Agir de acordo com o que diz é, portanto, uma atitude que não deve ser desconsiderada.

Questão 20. Como você avalia as chefias em relação à transparência das decisões tomadas?

Tabela 20 - Transparência da chefia com relação as decisões tomadas				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	1	1	6,67%	6,67%
Levemente Insatisfatório	3	4	20,00%	26,67%
Neutro	5	9	33,33%	60,00%
Levemente Satisfatório	3	12	20,00%	80,00%
Satisfatório	3	15	20,00%	100,00%
Bastante Satisfatório	0	15	0,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

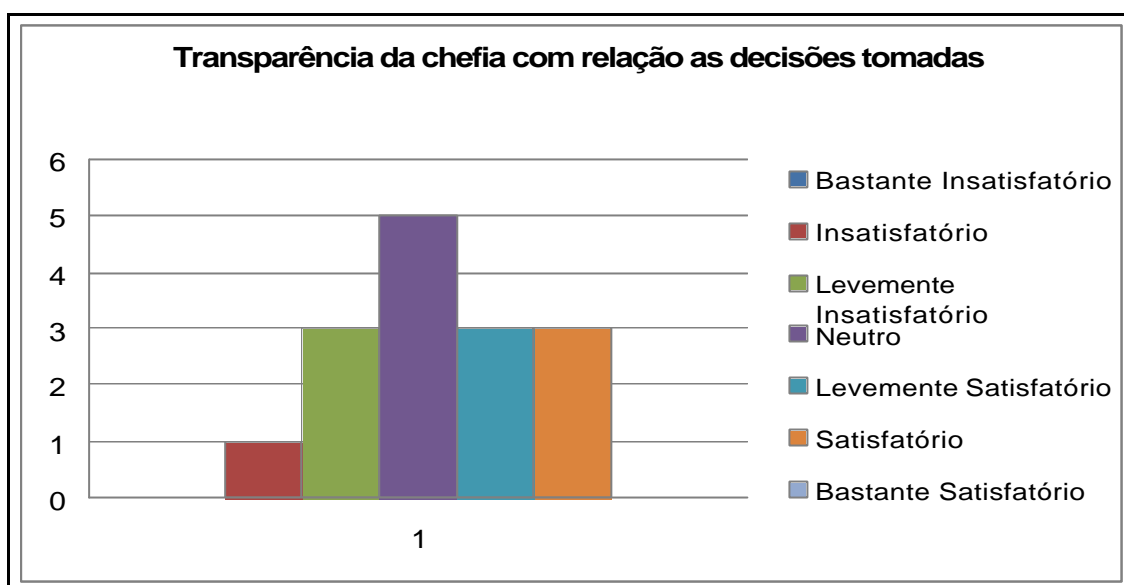


Gráfico 20: Transparência da chefia com relação às decisões tomadas

Com relação à transparência da chefia nas decisões tomadas o resultado apresentado foi o seguinte: nove colaboradores consideram neutro a insatisfatório, onde a maioria deste, ou seja 5, responderam neutro, 3 levemente insatisfatório e 1 insatisfatório. Dos outros 6 respondentes, 3 estão levemente satisfeitos e 3 satisfeitos. A média desta questão encontra-se em 4,27, ou seja, entre neutro e levemente satisfatório.

Os líderes autocráticos centralizam o poder e a tomada de decisões em si mesmos. A falta de transparência nas decisões tomadas, evidenciada pelo resultado da questão, demonstram a proximidade com este estilo de liderança.

Questão 21. Como você avalia sua chefia imediata em relação à coordenação e distribuição adequada de tarefas?

Tabela 21 - Avaliação da chefia com relação a coordenação e distribuição das tarefas				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	1	1	6,67%	6,67%
Neutro	3	4	20,00%	26,67%
Levemente Satisfatório	4	8	26,67%	53,33%
Satisfatório	5	13	33,33%	86,67%
Bastante Satisfatório	2	15	13,33%	100,00%

Total	15	100,00%
FONTE: Dados Primários		

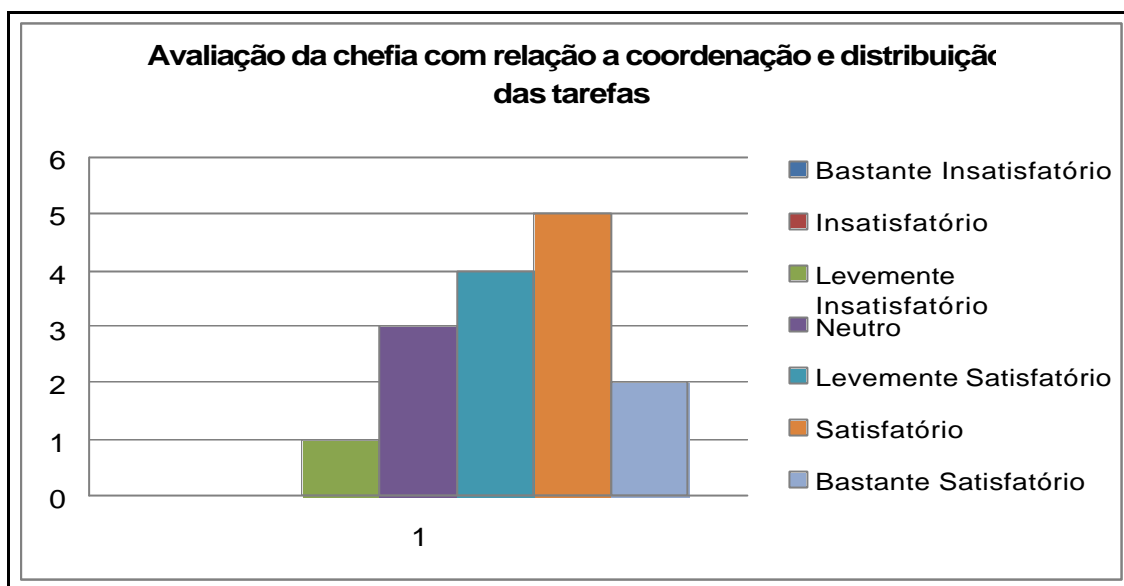


Gráfico 21: Avaliação da chefia com relação à coordenação e distribuição das tarefas

A distribuição de tarefas também possui grande diversidade de opinião encontrando respostas que variam de levemente insatisfeita a bastante satisfatório. Do universo de quinze pessoas, 1 considera-se levemente insatisfeita, 3 são neutras quanto ao assunto, 4 consideram levemente satisfatório, 5 satisfatório e 2 bastante satisfatório. A média da questão encontra-se em 5,27, ou seja, entre levemente satisfatório e satisfatório, tendendo para baixo. Na prática, o líder utiliza os três estilos, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. No entanto, saber qual estilo de liderança utilizar e o momento certo para o mesmo é a tarefa mais difícil para o líder, por este motivo a distribuição de tarefas deve ser feita de forma a aproveitar todo o corpo funcional disponível e enfocando as aptidões de cada um para não ocorram sobrecargas, nem sentimento de injustiça entre os colaboradores.

Questão 22. Como você avalia a oportunidade para sugerir/trocar idéias com sua chefia imediata?

Tabela 22 - Troca/sugestão de ideias com a chefia imediata				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Neutro	2	2	13,33%	13,33%

Levemente Satisfatório	4	6	26,67%	40,00%
Satisfatório	5	11	33,33%	73,33%
Bastante Satisfatório	4	15	26,67%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

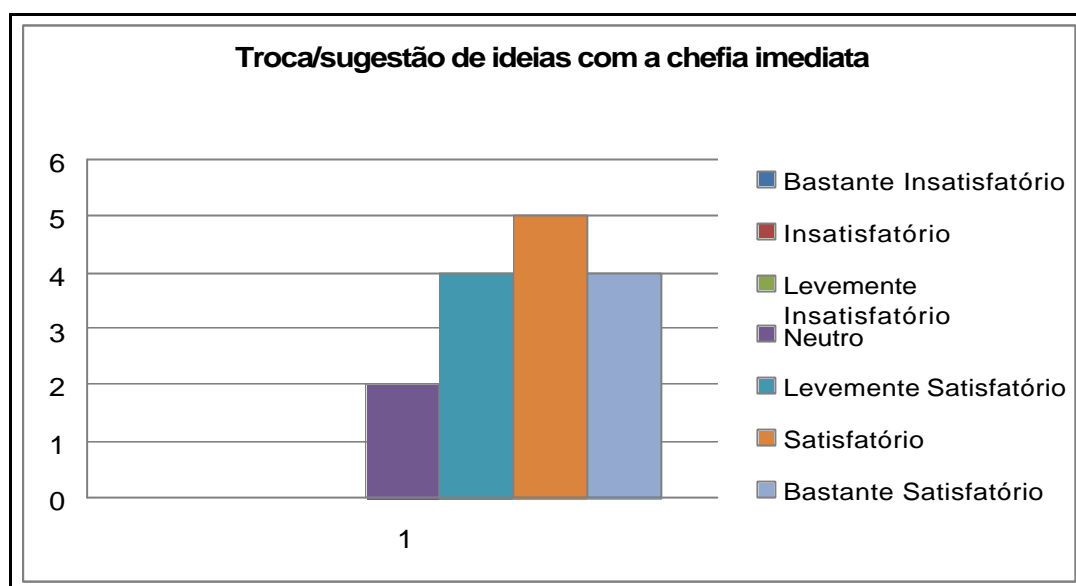


Gráfico 22: Troca/sugestão de idéias com a chefia imediata

A troca e sugestão de idéias com a chefia imediata não apresentou insatisfação. Somente 2 respondentes consideraram neutro, 4 levemente satisfatório, 5 satisfatório e 4 bastante satisfatório. A média desta questão é de 5,73, ou seja, se encontra entre levemente satisfatório e satisfatório. No estilo de liderança participativo os colaboradores são informados sobre as condições que afetam seu trabalho, e encorajados a expressar suas idéias bem como a fazer sugestões. A satisfação demonstrada por esta questão volta a este estilo de liderança.

Questão 23. Como você avalia a facilidade em conversar com as chefias superiores?

Tabela 23 - Facilidade de acesso as chefias superiores				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	1	1	6,67%	6,67%
Neutro	4	5	26,67%	33,33%

Levemente Satisfatório	3	8	20,00%	53,33%
Satisfatório	3	11	20,00%	73,33%
Bastante Satisfatório	4	15	26,67%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

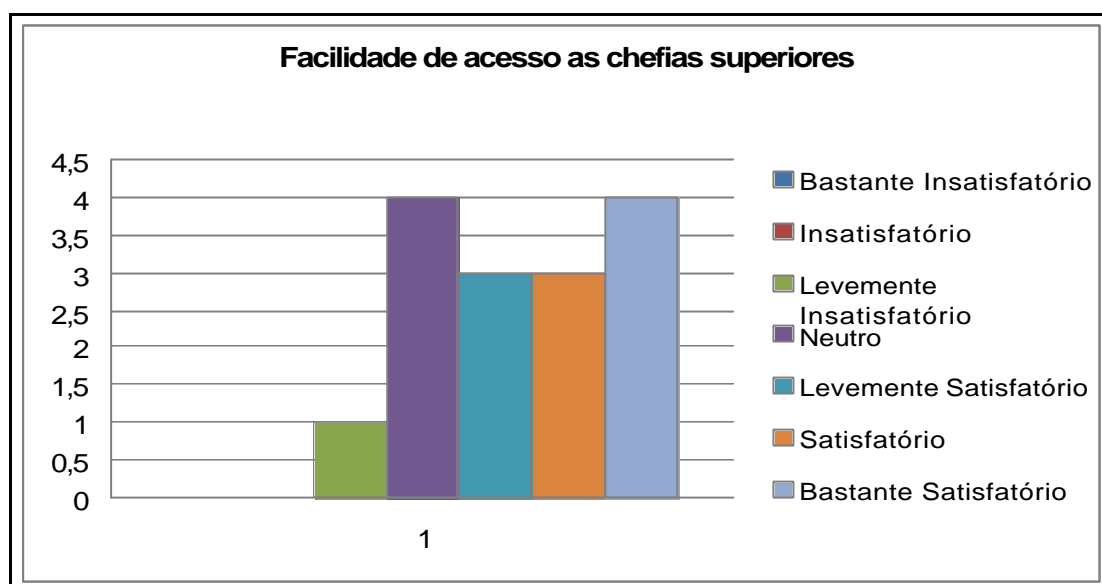


Gráfico 23: Facilidade de acesso as chefias superiores

O acesso as chefias superiores também foi avaliado de forma ampla, com respostas que variam de levemente insatisfatório a bastante satisfatório. Dos 15 colaboradores que responderam a pesquisa, 1 considera este ponto levemente insatisfatório, 4 neutro, 3 levemente satisfatório, 3 satisfatório e 4 bastante satisfatório. A média está situada entre levemente satisfatório e satisfatório, no grau de satisfação 5,33. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos, a falta de contato com a liderança superior pode prejudicar o entendimento destes objetivos e comprometer o planejamento feito pela alta administração.

Questão 24. Como você avalia sua chefia imediata quanto à clareza sobre o que espera do seu trabalho?

Tabela 24 - Clareza da chefia quanto ao que se espera do trabalho				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%

Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Neutro	3	3	20,00%	20,00%
Levemente Satisfatório	4	7	26,67%	46,67%
Satisfatório	6	13	40,00%	86,67%
Bastante Satisfatório	2	15	13,33%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

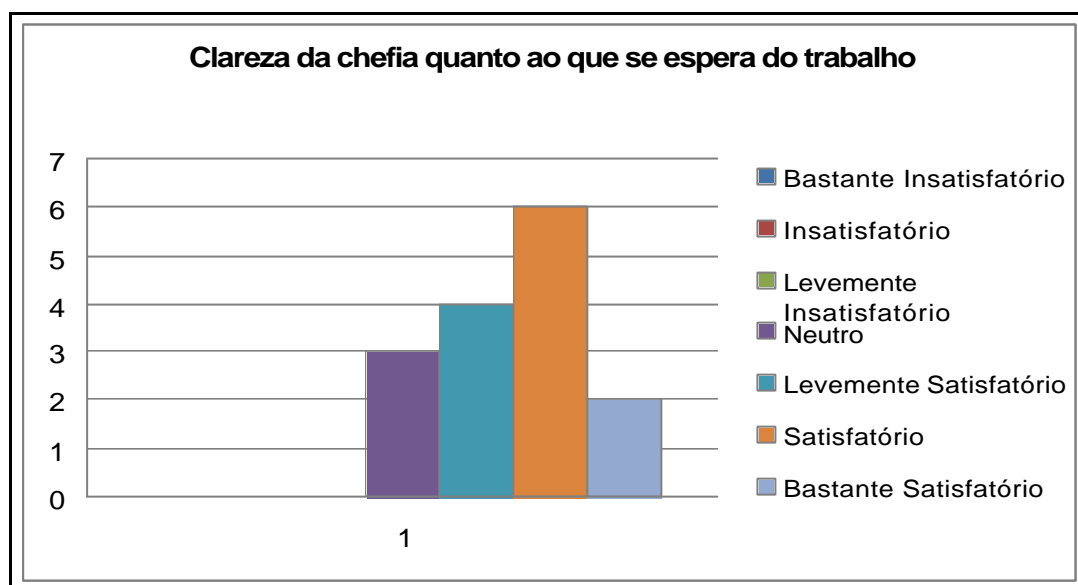


Gráfico 24: Clareza da chefia quanto ao que se espera do trabalho

Quanto à clareza da chefia no que se espera do trabalho não houve manifestação negativa, 3 respondentes se consideraram neutros, 4 levemente satisfeitos, 6 satisfeitos e 2 bastante satisfeitos. A média da questão está em 5,47, ou seja, entre levemente satisfatório e satisfatório. Um líder, para alcançar seu objetivo e da organização, deve expressar-se de forma clara para que seus subordinados sintam-se seguros quanto ao trabalho que devem realizar. Desta forma o nível de satisfação para esta questão deve ser mantido.

Cada líder, seja ele formal ou informal, possui características distintas para liderar, as quais determinam o estilo de liderança. No caso do Centro Clínico Laitano, pode-se constatar que o estilo de liderança predominante é o autocrático, onde o poder de decisão é centralizado na liderança e o grupo possui pouca autonomia para agir. A média geral para a variável liderança na empresa em estudo encontra-se em 5,14, ou seja, tende para levemente satisfatório. Esta variável pode ter considerável melhora se as lideranças da organização revirem atitudes como: a forma de tratamento aos seus

subordinados, quanto ao respeito e cordialidade; agirem de acordo com o que falam; forma de distribuição das tarefas e quando possível, a transparência das decisões tomadas.

4.2.2.4 Variável desenvolvimento pessoal

Desenvolver pessoas profissionalmente não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para a execução de suas funções. Significa dar oportunidades de formação básica para que modifiquem antigos hábitos e possam desenvolver novas atitudes para tornarem-se melhores naquilo que fazem. A variável desenvolvimento pessoal busca identificar como as oportunidades oferecidas para o crescimento profissional e qualificação dos colaboradores vem influenciando na satisfação dos colaboradores da empresa estudada. Envolve a ampliação e consolidação de conhecimentos, competências e habilidades, e a aplicabilidade em suas atividades diárias.

Questão 25. Como você avalia a quantidade de treinamentos oferecidos pela empresa?

Tabela 25 - Quantidade de treinamentos oferecidos pela empresa				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	2	2	13,33%	13,33%
Insatisfatório	1	3	6,67%	20,00%
Levemente Insatisfatório	4	7	26,67%	46,67%
Neutro	2	9	13,33%	60,00%
Levemente Satisfatório	3	12	20,00%	80,00%
Satisfatório	3	15	20,00%	100,00%
Bastante Satisfatório	0	15	0,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

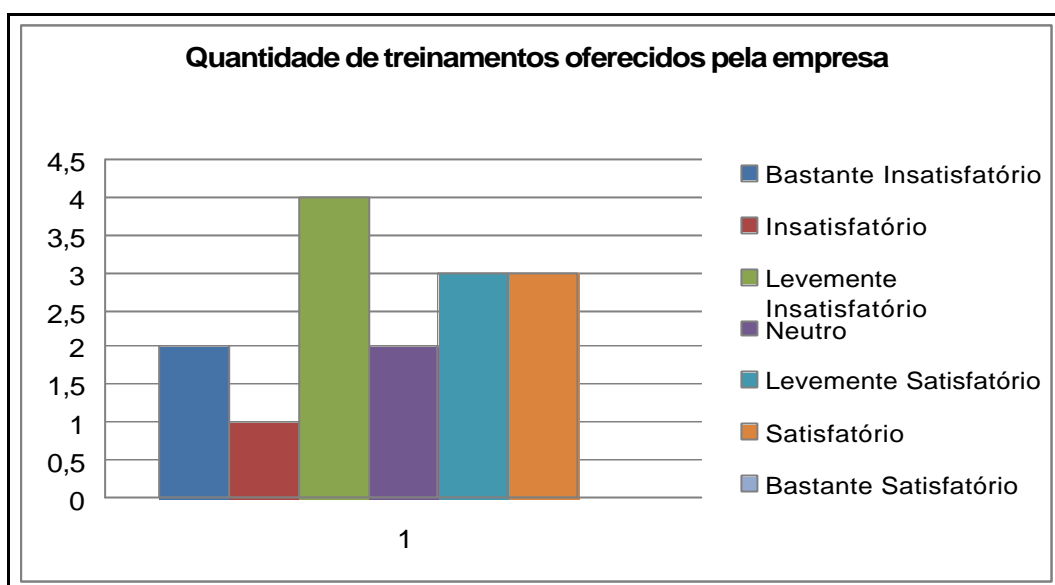


Gráfico 25: Quantidade de treinamentos oferecidos pela empresa

Esta questão apresentou mais de 45% de manifestações negativas que variam de bastante insatisfatória a levemente insatisfatório. Destes, 2 consideram bastante insatisfatório, 1 insatisfatório e 4 levemente insatisfatório. Do restante dos respondentes, 2 consideram-se neutros com relação a questão, 3 levemente satisfatória e 3 satisfatória. A média da questão está em 3,8, ou seja, entre levemente satisfatório e neutro. Desenvolver pessoas profissionalmente significa dar oportunidades de formação básica para que modifiquem antigos hábitos e possam desenvolver novas atitudes para tornarem-se melhores naquilo que fazem, desta forma a amplitude deste tema é muito grande, o que torna as possibilidades de melhora deste quesito muito boas.

Questão 26. Como você avalia a qualidade de treinamentos oferecidos pela empresa?

Tabela 26 - Qualidade de treinamentos oferecidos pela empresa				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	2	2	13,33%	13,33%
Insatisfatório	0	2	0,00%	13,33%
Levemente Insatisfatório	4	6	26,67%	40,00%
Neutro	2	8	13,33%	53,33%
Levemente Satisfatório	4	12	26,67%	80,00%
Satisfatório	3	15	20,00%	100,00%
Bastante Satisfatório	0	15	0,00%	100,00%

Total	15	100,00%
FONTE: Dados Primários		

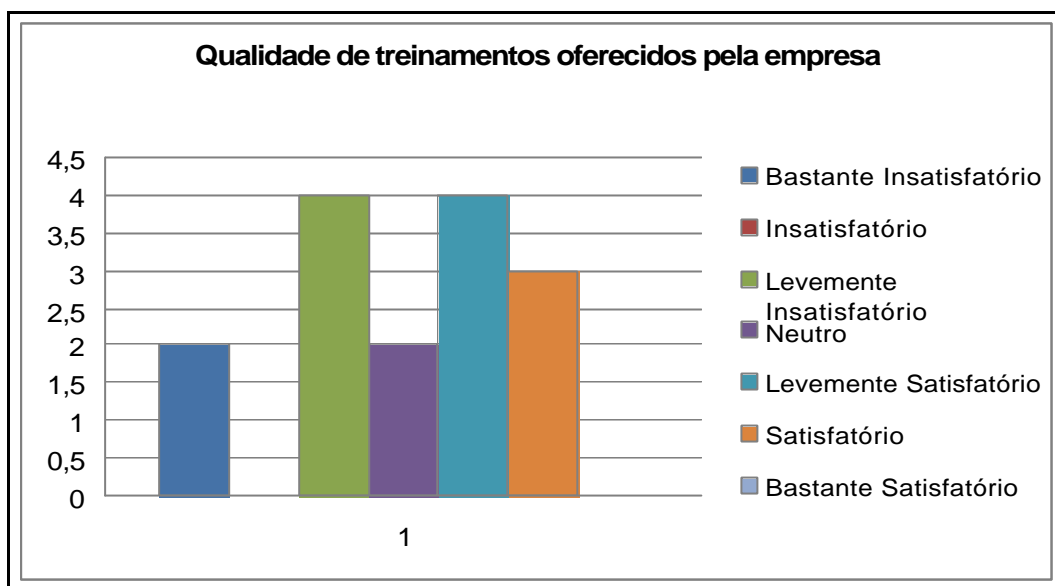


Gráfico 26: Qualidade de treinamentos oferecidos pela empresa

Com relação a qualidade dos treinamentos oferecidos pela empresa os resultados foram os seguintes: 2 colaboradores responderam ser bastante insatisfatório, 4 levemente insatisfatório, 2 neutros, 4 levemente satisfatório e 3 satisfatório. A média desta questão é 4,00, ou seja no geral, os colaboradores são neutros com relação ao assunto. A qualidade dos treinamentos só pode ser avaliada se forem realmente oferecidos pela empresa, a neutralidade com relação a questão indica indiferença, que pode ser casada pela falta de treinamentos oferecidos em determinada área ou função.

Questão 27. Como você avalia as oportunidades em fazer uso, no seu trabalho, de suas principais habilidades e conhecimentos?

Tabela 27 - Oportunidade de aplicar suas habilidades e conhecimentos				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Neutro	4	4	26,67%	26,67%
Levemente Satisfatório	4	8	26,67%	53,33%
Satisfatório	5	13	33,33%	86,67%
Bastante Satisfatório	2	15	13,33%	100,00%

Total	15	100,00%
FONTE: Dados Primários		

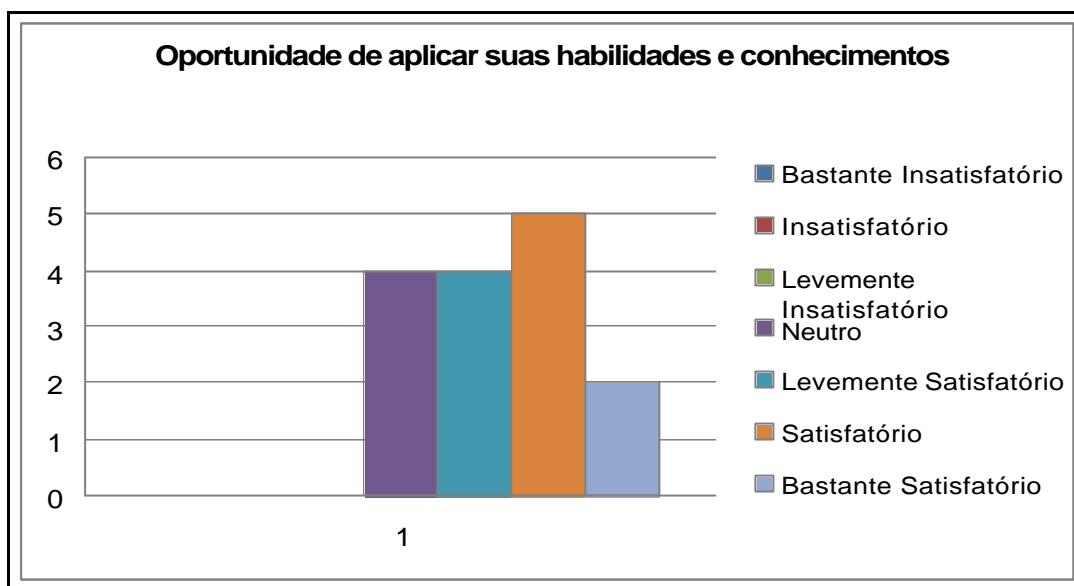


Gráfico 27: Oportunidade de aplicar suas habilidades e conhecimentos

A oportunidade de aplicar suas habilidades e conhecimentos não apresentou insatisfação por parte dos colaboradores. A pesquisa apresentou 4 respostas neutras, 4 consideram-se levemente satisfeitos, 5 satisfeitos e 2 bastante satisfeitos. A média para esta questão é de 5,33, ou seja, está entre levemente satisfeito e satisfeito. O desenvolvimento profissional significa, também, mudança no comportamento das pessoas por meio da incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Estas mudanças só podem ser reconhecidas se as pessoas tiverem oportunidade de colocar em prática o que aprendem e assim transformarem seu conhecimento em atitudes.

Questão 28. Como você avalia a possibilidade de aprender coisas novas, ter novas experiências no seu trabalho?

Tabela 28 - Possibilidade de aprender e ter novas experiências				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	1	1	6,67%	6,67%
Levemente Insatisfatório	2	3	13,33%	20,00%
Neutro	4	7	26,67%	46,67%
Levemente Satisfatório	3	10	20,00%	66,67%

Satisfatório	2	12	13,33%	80,00%
Bastante Satisfatório	3	15	20,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

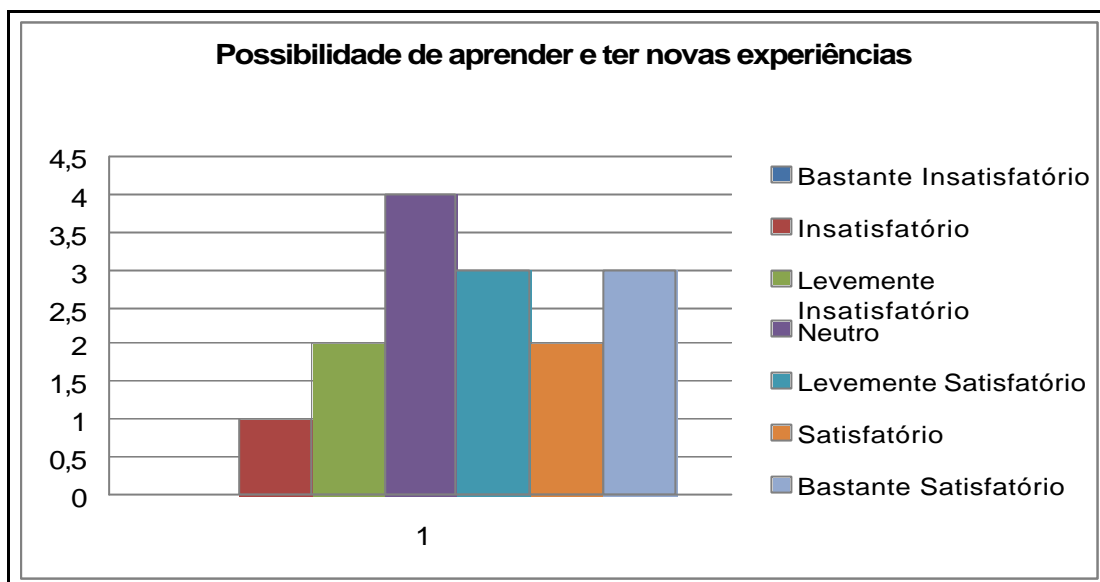


Gráfico 28: Possibilidade de aprender e ter novas experiências

A possibilidade de aprender e ter novas experiências no trabalho executado na clínica Laitano foi avaliada de forma insatisfatória por 1 respondente, levemente insatisfatória por 2, neutra por 4, levemente satisfatória por 3, satisfatória por 2 e bastante satisfatória por 3 respondentes. A média desta questão é de 4,80, ou seja, está entre neutro e levemente satisfatório. O aprendizado pode ser proporcionado tanto por pessoas externas a organização quanto por ela própria, nas suas atividades diárias e desafios lançados aos seus colaboradores.

Questão 29. Como você avalia seu sentimento de realização em relação ao trabalho que faz?

Tabela 29 - Sentimento de realização dos colaboradores				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Levemente Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%

Neutro	1	1	6,67%	6,67%
Levemente Satisfatório	3	4	20,00%	26,67%
Satisfatório	6	10	40,00%	66,67%
Bastante Satisfatório	5	15	33,33%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

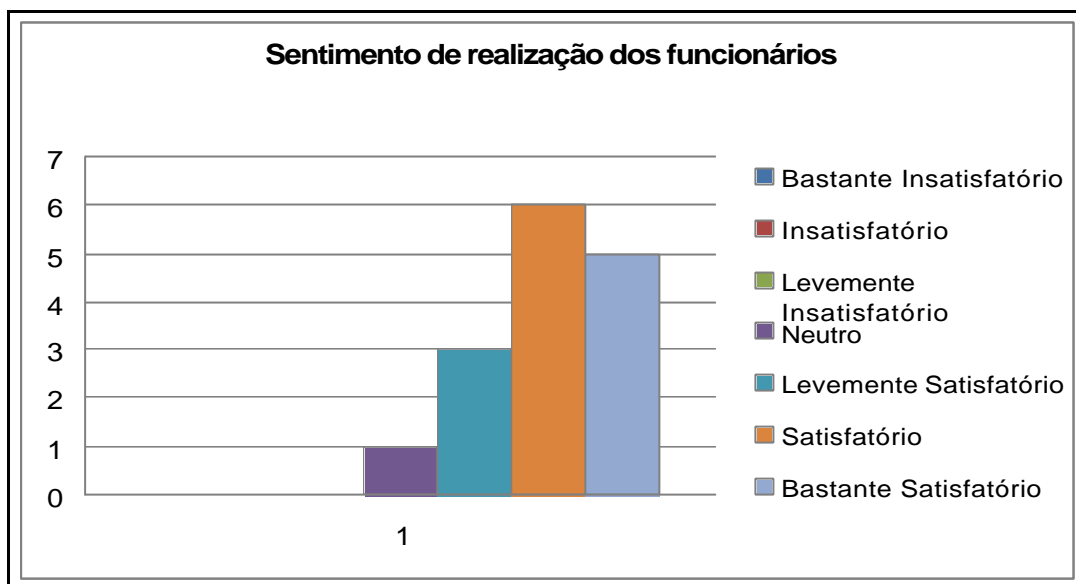


Gráfico 29: Sentimento de realização dos colaboradores

O sentimento de realização dos colaboradores quanto ao trabalho que executa ficou assim avaliado: 1 funcionário considera-se neutro, 3 levemente satisfeitos, 6 satisfeitos e 5 bastante satisfeitos. A média da questão é de 6, ou seja, satisfatória. Esta questão avalia a satisfação das necessidades dos colaboradores quanto ao trabalho que o mesmo executa. O resultado obtido demonstra que não existe insatisfação quanto ao tipo de trabalho exercido pelo corpo funcional.

A média geral obtida para a variável desenvolvimento profissional é de 4,79, portanto é considerada neutra ou levemente satisfatória, pelos colaboradores. Os resultados da pesquisa mostram que a melhora deste fator pode ser alcançada através de ações que enfoquem as questões de baixa satisfação como: a quantidade de treinamentos oferecido, sem esquecer de privar pela qualidade dos mesmos, e possibilitar o aprendizado de coisas novas, ter novas experiências dentro do ambiente de trabalho.

4.2.2.5 Variável remuneração e benefícios

A remuneração do corpo funcional leva em consideração a compensação financeira baseada em fatores críticos ao cargo ou desempenho. Já os benefícios são meios de a empresa suplementar a renda do trabalhador. Ambos influenciam o clima organizacional, já que a sua satisfação depende também deste fator.

Questão 30. Como você avalia os benefícios oferecidos pela empresa?

Tabela 30 - Benefícios oferecidos				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	2	2	13,33%	13,33%
Levemente Insatisfatório	3	5	20,00%	33,33%
Neutro	1	6	6,67%	40,00%
Levemente Satisfatório	3	9	20,00%	60,00%
Satisfatório	5	14	33,33%	93,33%
Bastante Satisfatório	1	15	6,67%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

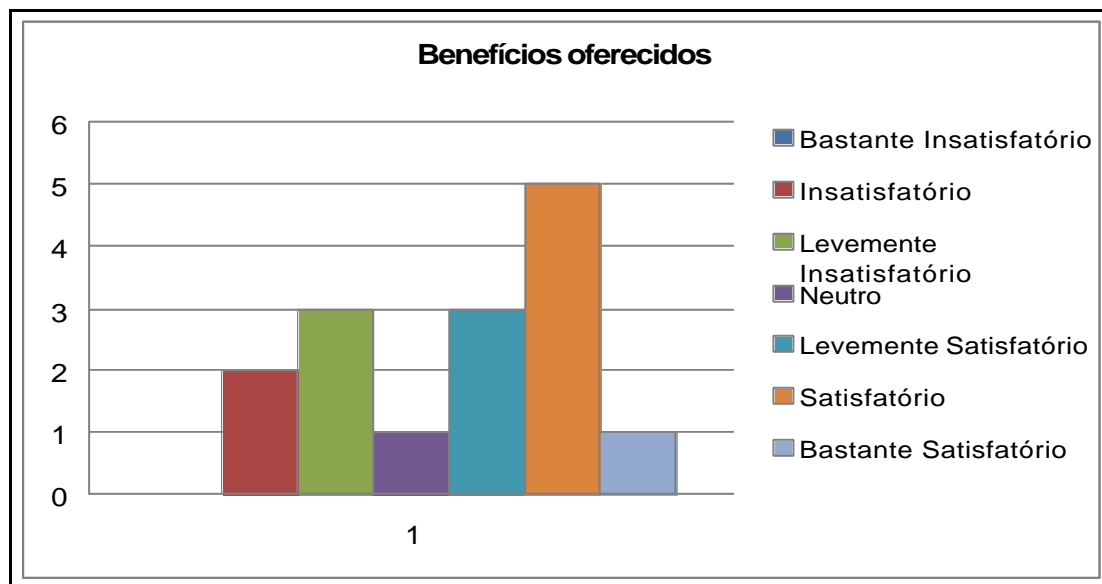


Gráfico 30: Benefícios oferecidos

Os benefícios oferecidos pela empresa obtiveram manifestações variadas. Quanto a este quesito 2 respondentes sentem-se insatisfeitos, 3 levemente satisfeitos, 1 neutro, 3 levemente satisfeitos, 5 satisfeitos e 1 bastante satisfeito. A média da questão é de 4,6 ou seja, entre neutro e levemente satisfatório. A concessão de benefícios deve

corresponder a necessidade dos colaboradores e só deve ser concedido quando a empresa tem condições de assegurar a continuidade, a avaliação deste quesito por parte da diretoria pode melhorar o ambiente de trabalho a medida que os colaboradores se sentem recompensados pelo trabalho que executam.

Questão 31. Como você avalia seu salário levando em conta sua função?

Tabela 31 - Salário				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	3	3	20,00%	20,00%
Insatisfatório	0	3	0,00%	20,00%
Levemente Insatisfatório	2	5	13,33%	33,33%
Neutro	0	5	0,00%	33,33%
Levemente Satisfatório	8	13	53,33%	86,67%
Satisfatório	2	15	13,33%	100,00%
Bastante Satisfatório	0	15	0,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

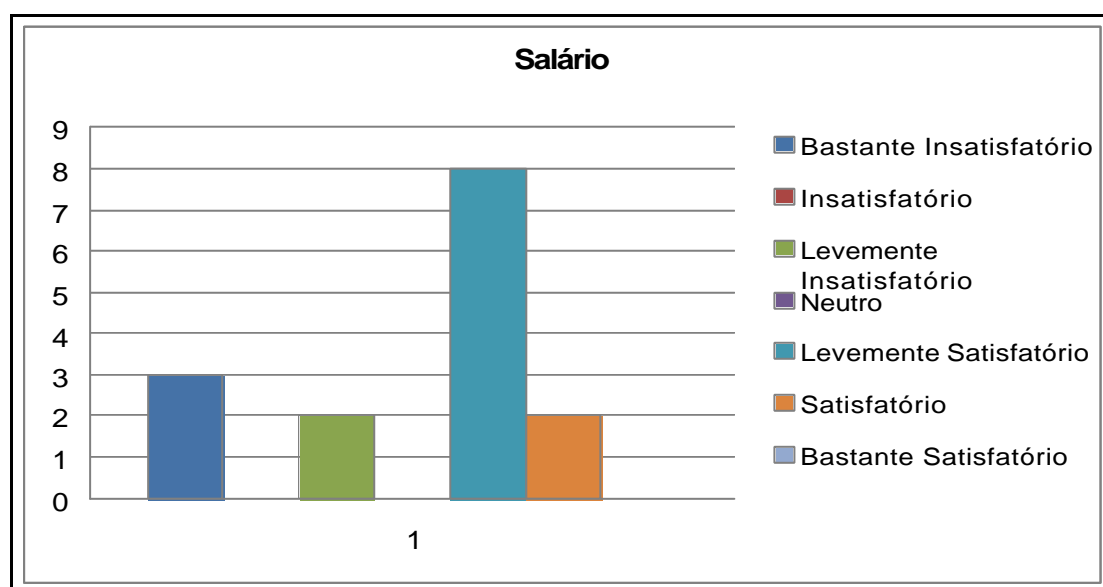


Gráfico 31: Salário

O salário pago com relação à função executada foi considerado bastante insatisfatório por 3 respondentes, levemente insatisfatório para 2, levemente satisfatório para 8 e satisfatório para 2 respondentes. A média desta questão é 4,07, ou seja, neutro. O salário pago deve levar em consideração a responsabilidade exigida para execução de

sua função além de demonstrar o reconhecimento pela qualidade e comprometimento nos serviços prestados.

A média geral para a variável remuneração e benefícios é de 4,33, ou seja, entre neutro e levemente satisfatório. No entanto este fator não pode ter sua avaliação generalizada, já que representa, através de valores monetários, merecimento e reconhecimento pelo trabalho executado. A melhoria na percepção deste quesito para os colaboradores insatisfeitos deve ser feita através da identificação dos motivos, além dos financeiros, que levam a diretoria da empresa a não demonstrarem sua satisfação através da compensação financeira, bem como da avaliação do desempenho do próprio funcionário, que pode estar aquém do desejado.

4.2.2.6 Variável Condições de trabalho

As condições de trabalho influenciam de forma considerável na eficiência, agilidade e qualidade dos serviços prestados por seus colaboradores, tendo em vista que sem recursos apropriados o trabalho, muitas vezes não pode ser executado por falta de segurança, entre outros motivos. Esta variável considera, portanto, a existência de práticas voltadas ao bem-estar, saúde e segurança dos colaboradores.

Questão 32. Como você avalia a segurança do seu local de trabalho?

Tabela 32 - Segurança do local de trabalho				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	3	3	20,00%	20,00%
Insatisfatório	0	3	0,00%	20,00%
Levemente Insatisfatório	3	6	20,00%	40,00%
Neutro	1	7	6,67%	46,67%
Levemente Satisfatório	2	9	13,33%	60,00%
Satisfatório	6	15	40,00%	100,00%
Bastante Satisfatório	0	15	0,00%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

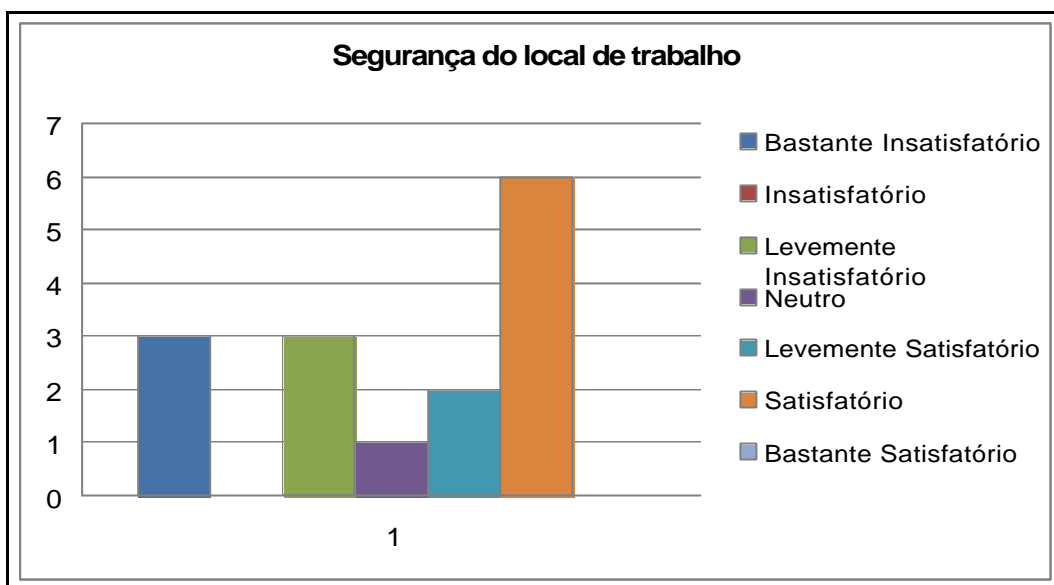


Gráfico 32: Segurança do local de trabalho

A segurança no local de trabalho foi avaliada de forma bastante insatisfatória por 3 colaboradores, levemente insatisfatória para também 3, neutro 1, levemente satisfatório para 2 respondentes e satisfatório para 6 colaboradores. A média desta questão é de 4,13, ou seja, entre neutro e levemente satisfatório. Considerando que a empresa estudada é uma clínica médica, onde a falta de segurança no trabalho pode acarretar consequências permanentes, tanto para os clientes quanto para os colaboradores, este fator deve ser verificado com mais atenção e ações de melhoria podem ser colocadas em prática.

Questão 33. Como você avalia as condições físicas de seu local de trabalho?

Tabela 33 - Condições físicas do local de trabalho				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	2	2	13,33%	13,33%
Levemente Insatisfatório	3	5	20,00%	33,33%
Neutro	1	6	6,67%	40,00%
Levemente Satisfatório	6	12	40,00%	80,00%
Satisfatório	3	15	20,00%	100,00%
Bastante Satisfatório	0	15	0,00%	100,00%
Total	15		100,00%	

FONTE: Dados Primários

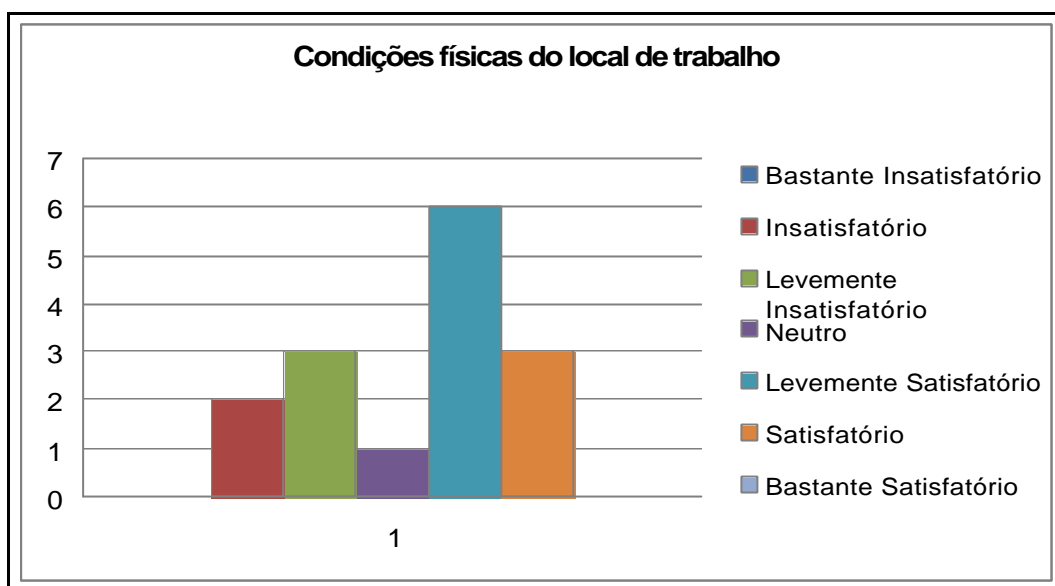


Gráfico 33: Condições físicas do local de trabalho

As condições físicas do local de trabalho foi avaliada de forma variada, com manifestações que vão desde insatisfatório a satisfatório. Dos quinze colaboradores pesquisados, 2 consideram-se insatisfeitos, 3 levemente insatisfeitos, 1 neutro, 6 levemente satisfeito e 3 satisfeitos. A média desta questão é de 4,73, também situada entre neutro e levemente satisfatório. Maior eficiência no serviço executado pode ser esperada quando se oferece boas condições de trabalho, já que este é um fator importante para melhora do ambiente produtivo.

Questão 34. Como você avalia a qualidade/quantidade dos equipamentos e recursos que recebe para realizar o trabalho?

Tabela 34 - Qualidade/quantidade dos recursos para realização do trabalho				
Opções de Resposta	Freq. Absoluta	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Bastante Insatisfatório	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfatório	2	2	13,33%	13,33%
Levemente Insatisfatório	1	3	6,67%	20,00%
Neutro	1	4	6,67%	26,67%
Levemente Satisfatório	7	11	46,67%	73,33%

Satisfatório	3	14	20,00%	93,33%
Bastante Satisfatório	1	15	6,67%	100,00%
Total	15		100,00%	
FONTE: Dados Primários				

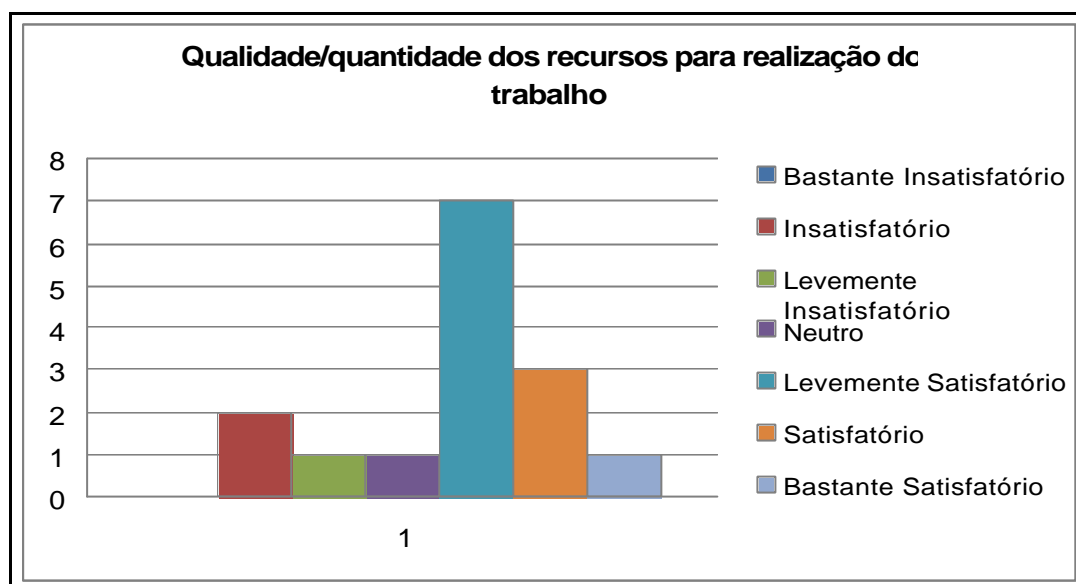


Gráfico 34: Qualidade/quantidade dos recursos para realização do trabalho

No que se refere à qualidade e quantidade de recursos disponíveis para a realização das tarefas obteve-se o seguinte resultado: 2 respondentes consideram insatisfatória, 1 levemente insatisfatória, 1 neutro, 7 levemente satisfatório, 3 satisfatório e 1 bastante satisfatório. A média da questão é 4,73, ou seja, está situada entre neutro e levemente satisfatório. A qualidade dos serviços prestados possuem total ligação com a qualidade e quantidade suficiente para sua correta execução, portanto, a melhora dos recursos pode trazer benefícios para a organização percebidos pelos clientes.

A organização deve se concentrar na criação de condições que facilitem um alto nível de rendimento, ao mesmo tempo em que permita que seu funcionário atenda as suas necessidades básicas. A média geral para a variável condições de trabalho foi verificada em 4,40, ou seja está entre neutro e levemente satisfatório. O alcance de rendimento satisfatório depende, entre outras coisas, da disponibilidade de recursos e sua qualidade, bem como das condições físicas apresentadas e da segurança proporcionada pelo ambiente de trabalho, portanto, melhorias podem ser implementadas para um serviço de maior qualidade e eficiência.

4.2.2.7 Questões Gerais

Para verificação dos principais motivos de satisfação e insatisfação presentes no Centro Clínico Laitano incluiu-se na pesquisa duas questões de cunho geral e de múltipla escolha. Os resultados obtidos foram os seguintes:

Questão 35. Indique as principais razões pelas quais você trabalha no Centro Médico Laitano:

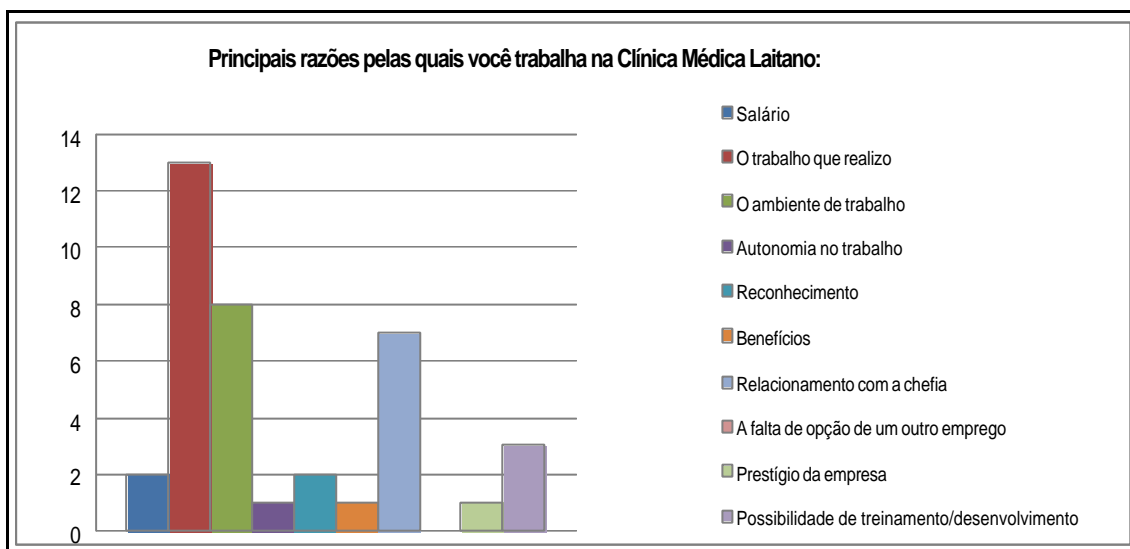


Gráfico 35: principais razões pelas quais se trabalha no Centro Médico Laitano

Como se pode observar no gráfico o trabalho realizado é o principal fator de motivação para a permanência dos colaboradores na empresa. Isto demonstra que existe liberdade para que se exerça o trabalho da forma como o funcionário pretende.

Questão 36. Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.

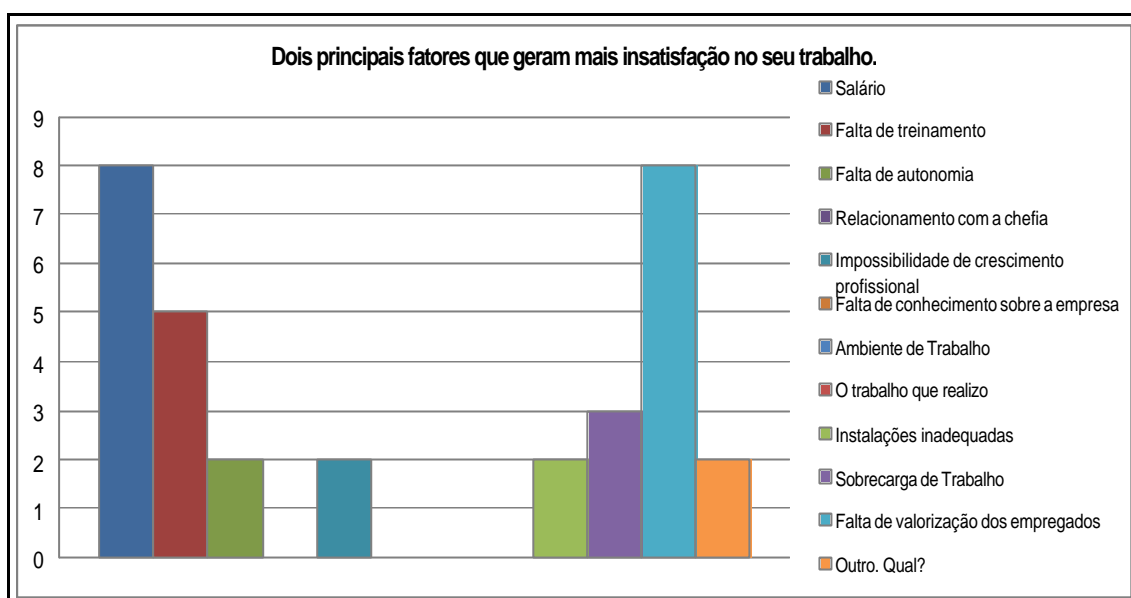


Gráfico 36: Dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.

Os dois principais motivos apontados para a falta de satisfação foram salário e falta de valorização dos colaboradores. A valorização dos colaboradores pode ser demonstrada de várias formas como, por exemplo, investimento no desenvolvimento profissional dos colaboradores, melhor remuneração, etc.

Conclui-se, portanto que, na percepção dos colaboradores a liberdade para execução das tarefas deve ser mantida para a manutenção da satisfação existente. Já o salário e a valorização dos colaboradores devem ser revistos para aumentar a satisfação existente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE AÇÕES CORRETIVAS

Uma organização é construída por indivíduos. O clima organizacional avalia estes indivíduos quanto a sua percepção sobre fatores que contribuem para a satisfação de suas necessidades de realização e aperfeiçoamento de suas habilidades. Para Gil (2001) “em alguns casos, a organização contribui para a incapacidade da pessoa para lidar com o ambiente.”. Portanto a aplicação e controle do clima organizacional deve ser constante para que o diagnóstico de fatores negativos seja feito de forma rápida e prontamente corrigidos.

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento utilizado como meio para se conhecer os sentimentos e percepções dos colaboradores a respeito da empresa para qual trabalham. Ela facilita a visualização, para os administradores, dos erros e acertos na percepção de seus colaboradores.

Foi com o intuito de avaliar o nível de satisfação do quadro funcional do Centro Clínico Laitano Ltda. através da pesquisa de clima organizacional, considerando o corpo funcional efetivo e o primeiro semestre de 2009 que se realizou este estudo.

A fundamentação teórica colaborou para melhor esclarecimento sobre o tema e ainda para definição das variáveis de pesquisa que foram aplicadas na organização em questão. A descrição e análise dos dados contribuiu de forma a possibilitar o alcance do segundo objetivo específico, ou seja, medir o nível de satisfação entre os colaboradores do Centro Clínico Laitano. O terceiro objetivo específico será alcançado por este capítulo no que segue.

Diante das respostas dadas pelos colaboradores do Centro Clínico Laitano verifica-se que o perfil dos colaboradores efetivos compõe-se, na sua maioria por mulheres. Em sua totalidade por pessoas contratadas através de carteira assinada, com tempo médio de empresa muito variável, entre 6 meses e 10 anos. Todos possuem, pelo menos, o ensino médio completo, e idade variando entre 21 e 55 anos de idade. A maioria trabalha em turno de revezamento em função de, também a maioria, ocupar cargos de nível técnico com necessidade de plantão.

Constatou-se, ainda, que não existem problemas de relacionamento entre os colaboradores efetivos do Centro Clínico Laitano, no entanto, deve-se agir para melhorar e manter este fator de forma satisfatória.

Quanto à comunicação na empresa, o nível de satisfação deste fator encontra-se entre neutro e levemente satisfatório. Os motivos identificados para a falta de satisfação

com relação à este fator são: comunicação de metas e alcance de resultados; clareza e objetividade das informações recebidas para realização das tarefas; comunicação entre áreas e estímulo para troca de informações e conhecimento entre colaboradores. Para proporcionar melhora sugere-se esclarecimento das chefias imediatas sobre as metas e o alcance dos resultados, bem como a elaboração de método claro para medir a posição relativa as metas impostas. A divulgação semanal ou quinzenal desta posição poderia trazer grande motivação para o corpo funcional.

No caso do Centro Clínico Laitano, pode-se verificar que o estilo de liderança predominante é o autocrático, onde o poder de decisão é centralizado na liderança e o grupo possui pouca autonomia para agir. A média geral para a variável liderança na empresa em estudo encontra-se em 5,14, ou seja, tende para levemente satisfatório. Esta variável pode ter considerável melhora se as lideranças da organização revirem atitudes como: a forma de tratamento aos seus subordinados, quanto ao respeito e cordialidade; agirem de acordo com o que falam; forma de distribuição das tarefas e quando possível, a transparência das decisões tomadas. Sugere-se como estímulo para melhora deste fator, cursos ou palestras de formação de lideranças oferecidos pelo mercado de serviços existente na região de Florianópolis.

A média geral obtida para a variável desenvolvimento profissional é de 4,79, portanto é considerada neutra ou levemente satisfatória, pelos colaboradores. Os resultados da pesquisa mostram que a melhora deste fator pode ser alcançada através de ações que enfoquem as questões de baixa satisfação como: a quantidade de treinamentos oferecidos, sem esquecer de privar pela qualidade dos mesmos, e possibilitar o aprendizado de coisas novas, ter novas experiências dentro do ambiente de trabalho. Treinamentos podem ser oferecidos de maneira que venham de encontro com a necessidade e planejamento da clínica, uma vez que a diretoria já se propõe a pagar parte do investimento necessário, neste caso.

A variável remuneração e benefícios foi avaliada pelos colaboradores como neutro. No entanto este fator não pode ter sua avaliação generalizada, já que representa, através de valores monetários, merecimento e reconhecimento pelo trabalho executado. A melhoria na percepção deste quesito para os colaboradores insatisfeitos deve ser feita através da identificação dos motivos, além dos financeiros, que levam a diretoria da empresa a não demonstrarem sua satisfação através da compensação financeira, bem como da avaliação do desempenho do próprio funcionário, que pode estar aquém do desejado.

Em geral a variável condições de trabalho foi apontada como neutra. O alcance de rendimento satisfatório depende, entre outras coisas, da disponibilidade de recursos e sua qualidade, bem como das condições físicas apresentadas e da segurança proporcionada pelo ambiente de trabalho, portanto, melhorias podem ser implementadas para um serviço de maior qualidade e eficiência.

A média geral de satisfação é 4,83, ou seja, neutra com tendência à levemente satisfatória. Este resultado demonstra, de forma geral, leve motivação para permanência no Centro Clínico Laitano. A pesquisa mostrou que vários pontos podem ser melhorados através da criação de políticas de incentivo que contribuam para a melhoria da comunicação, das condições de trabalho, da formação da liderança, do desenvolvimento pessoal, bem como da remuneração e benefícios oferecidos aos colaboradores da clínica.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BENNIS, W.G. **Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO. Acessado em 23 de maio de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del5452.htm>

DAVIS, Keith e NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Metodos e tecnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schimidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 35, n. 2, p.57-63, maio/jun. 1995a.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 1987

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

LUZ, Ricardo S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

_____. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1985.

OLIVEIRA, Marco Antonio Garcia. **Como entender a cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1998

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SARTOR, Fabíola de Bona. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro Sócio-Econômico. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da Polícia Civil de Santa Catarina** : estudo de caso na 1a. Delegacia de Polícia da Capital. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre clima organizacional em Institutos de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FEA – USP, abr/jun, vol.18, 1983.

SOUZA, E.L.P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Programa de pós-Graduação em Administração, PPGA – URGs, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE